



## 四條畷市人事戦略基本方針の策定

### 概要説明

四條畷市は、令和5年3月31日に人事戦略基本方針を策定しました。

令和5年度から、この基本方針に掲げるビジョン・組織運営理念の達成に向け、職員採用や研修、人事評価、働き方改革をはじめとする人事施策を展開します。

### 方針のポイント

- ・「日本一前向きな市役所」を組織運営理念に掲げ、ビジョンとする「市民中心のまちづくり」をめざします。
- ・職員に必要な能力を、後々身に付ける際の難易度を基準に「人材要件フレーム」として整理し、職員採用の選考時には潜在的資質による部分が大きい能力を、育成時には実務経験や教育によって伸ばしやすい能力を重視します。つまり、後天的な獲得難易度として、前者は高く、後者は低い能力と整理しています。

### 添付資料

- ・【概要】四條畷市人事戦略基本方針
- ・四條畷市人事戦略基本方針

### 問い合わせ

電話 072-877-2121 (代)

人事課 溝口 (内線 753)、宮崎 (内線 324)

## 四條畷市人事戦略基本方針の概要

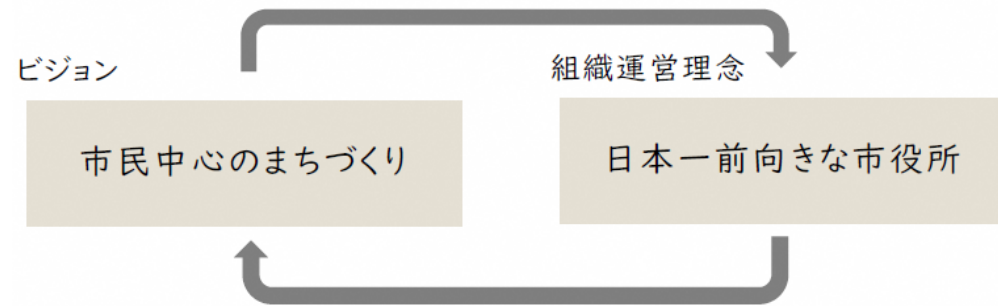
### 1. 人材育成基本方針の改定

平成20(2008)年3月に「四條畷市人材育成基本方針」を策定しましたが、社会情勢の大きな変化に加え、今後、人口減少やインフラの老朽化など顕在化する様々な課題に対応するには、職員の一層の能力向上が求められ、人材育成の必要性がますます高まる状況にあります。

そこで、今後の時代にふさわしいものとするよう同方針を改定します。この改定により、職員採用や組織改善の取組等、人材育成の方針にとどまらず、人事領域全般にわたる方向性を示すものとするため、「四條畷市人事戦略基本方針」と名称を改め、これに基づいた人事施策を展開していきます。

### 2. 人事戦略基本方針の目標

職員一人ひとりが、ビジョンを念頭に、組織運営理念に込める想いを自身の言葉で語れるものとし、組織一丸となって継続的な取組を進め、その実現をめざします。

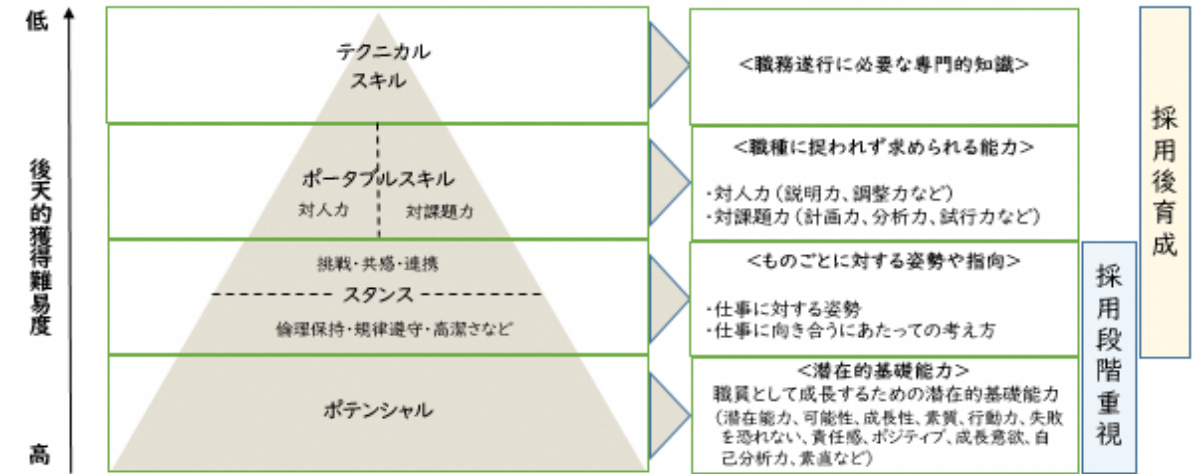


ビジョン・組織運営理念の実現に向け、組織としての取組の方向性と、倫理・規律を土台に職員としてのあるべき姿を人事ポリシーとして示します。

	めざす組織像 <sup>○</sup>	求める職員像 <sup>○</sup>
挑戦 <sup>○</sup>	前に向かって挑戦する	やってみようを大切にする職員、 やってみたいを応援する職員
共感 <sup>○</sup>	市民に寄り添い考える	しっかり聴く職員、 相手の立場で考える職員
連携 <sup>○</sup>	多様な力を合わせて解決する	役割を全うする職員、 仲間と協調する職員

### 3. 人事戦略への人材要件フレームの活用

職員として必要な多種多様な能力を整理し、採用時に重視する能力と、採用後の育成において重視する能力に区分し、「人材要件フレーム」として決めました。これにより、時期に応じた人材開発が可能となるほか、四條畷市の求める職員像に適合する職員採用が期待できます。



### 4. 職員に求められる役割と能力(標準職務遂行能力)

人事ポリシーを踏まえ、地方公務員法により職員の任用の基準となる標準職務遂行能力として、階層ごとに求める役割と必要な能力を定めます。

能力の設定区分は、「ポテンシャル」は採用後に育成が困難であること、「テクニカルスキル」は配属部署により求められる能力が異なることから、「スタンス」と「ポータブルスキル」に着目します。

### 5. 人事戦略に関する施策(人事施策)の推進

めざす組織像・求める職員像の実現に向け、標準職務遂行能力を基本とする能力が職員に身に付くよう、人事戦略に関する施策(人事施策)の取組を推進します。

人事施策	主な取組等
A 職員採用	・受験しやすい環境づくりと働きたい職場として選ばれる取組 ・求める職員像に適合する人材、将来にわたり活躍が期待できる人材の採用
B 人事配置	・「全体最適」と「職員個人の希望」の調和、キャリアプランの共有 ・ジョブローテーションによるポータブルスキル等の醸成、適性の見極め、適正な配置
C 職員研修	・職員研修計画の策定 ・役割、立場が変わる時機(入庁時、主任級・課長級昇任時等)の研修実施
D 人事評価	・モチベーションの向上と効率的に業務を遂行する自律的な職員への成長の促し ・コミュニケーションの機会創出による組織の活性化
E 働き方改革	・組織改善に向けた全庁による取組の定着とPDCAサイクルの安定化 ・働きやすい職場環境のもと、質の高い市民サービスを提供できる組織づくり ・モチベーションにあふれた組織づくり

### 6. 方針の見直し

庁内職員を交え定期的に進捗状況等を確認しながら、細部の見直し、改定を行うものとし、急速な時代背景の変化を踏まえた人事戦略の必要性から、5年後を目途に大幅な見直しを想定しています。

【別紙】標準職務遂行能力

階層		理事級	部長級	次長級	課長級	課長代理級	主任級		主査	職員	
役割		市政の経営者	市政の運営者・部の経営者	部内の運営責任者	課の経営者	課内の運営責任者	業務の運営責任者		実務リーダー	実務遂行者	
標準職務遂行能力	倫理・規	全体の奉仕者として高い人権意識と高い倫理観を有し、法令遵守のもと、公平、公正かつ誠実に業務を進めることができる。									
	挑戦	失敗をおそれず新たな課題にも挑戦し、挑戦しようとする職員には積極的に協力することができる。									
	共感	様々な立場にある市民に寄り添い、多様な行政サービスの提供に向けた取り組みを行うことができる。									
	連携	自らの役割を全うし、他部署の職員とも協調する柔軟な姿勢を持ちながら、組織的に課題に取り組むことができる。									
ポータブルスキル	対人力	説明・調整	特に重要な市の施策、課題について、議会や関係者に説明を尽くし、信頼関係を築きながら調整を行い、合意を形成することができる。	特に重要な所管部門の施策、課題について、議会や関係者に説明を尽くし、信頼関係を築きながら調整を行い、合意を形成することができる。	所管部門の施策、課題について、議会や関係者に説明を尽くし、信頼関係を築きながら調整を行い、合意を形成することができる。	所管部門の施策、課題について、議会や関係者に説明を尽くし、信頼関係を築きながら調整を行い、合意を形成することができる。	担当する事案について、分かりやすく論理的な説明を行うとともに、関係者の理解が得られるよう調整を行うことができる。	担当業務について、分かりやすく論理的な説明を行うとともに、関係者の理解が得られるよう調整を行うことができる。	説明	担当業務について、分かりやすく論理的な説明を行うことができる。	担当業務について、分かりやすく論理的な説明を行うことができる。
		組織管理	組織力を最大限に発揮させるよう、特別職を補佐するとともに各部をまとめ、施策の実現を図ることができる。	組織力を最大限に発揮させるよう、部をまとめ、施策の実現を図ることができる。	組織力を最大限に発揮させるよう、部長を補佐し、施策の実現を図ることができる。	適切に業務を配分し、進捗管理と的確な指示を行い、組織力を最大限に発揮させ、施策の実現を図ることができる。	課長を補佐し、組織力を最大限に発揮させ、施策の実現を図ることができる。	課の目的と使命を課員と常に共有したうえで業務に当たり、成果を挙げることができる。	組織運営	課のめざす方向性と課題を課員と共有し、業務に当たることができる。	課のめざす方向性と課題を認識し、業務に当たることができる。
		人材育成	職員の範をなし、人材育成の組織風土を醸成することができる。	部下との信頼関係を保ちながら、自身の知識、経験を活かし、様々な機会において適切な指導、助言により、次代の部長職・次長職を育成することができる。	部下との信頼関係を保ちながら、自身の知識、経験を活かし、様々な機会において適切な指導、助言により、人材育成を行うことができる。	課員一人ひとりの能力、適性を把握し、部下との信頼関係を保ちながら、所管部門の業務や様々な機会を通じて、計画的、継続的に能力開発と育成を行うことができる。	部下の能力、適性を把握し、信頼関係を保ちながら、担当内の業務や様々な機会を通じて、能力開発と育成を行うことができる。	課員の能力、適性を把握し、信頼関係を保ちながら、担当業務を通じて、適切な指導育成と支援を行うことができる。	指導育成	後輩職員等の能力、適性を把握し、信頼関係を保ちながら、必要に応じた指導と支援を行うことができる。	後輩職員等に対して、信頼関係を保ちながら、必要に応じた指導と支援を行うことができる。
	対課題力	判断	部を横断する施策や各部の重要課題について、豊富な経験と知識、十分な情報をもとに、迅速かつ確かな判断を行うことができる。	所管部門の重要課題について、豊富な経験と知識、十分な情報をもとに、迅速かつ確かな判断を行うことができる。	所管部門の重要課題について、豊富な経験と知識、十分な情報をもとに、迅速かつ確かな判断を行うことができる。	組織目標・所管部門の方針に沿った適切な判断を行うことができる。	組織目標・所管部門の方針に沿った適切な判断を行うことができる。	組織目標・所管部門の方針に沿った適切な判断を行うことができる。	判断	組織目標・所管部門の方針に沿った適切な判断を行うことができる。	職務の遂行に必要な知識と的確な状況把握をもとに、適切な判断を行うことができる。
		業務運営	常に市民の視点に立ち、コスト意識とスピード感を持ちながら、不断の業務の改善、見直しを各部内に徹底することができる。	常に市民の視点に立ち、コスト意識とスピード感を持ちながら、不断の業務の改善、見直しを各部内に徹底することができる。	常に市民の視点に立ち、コスト意識とスピード感を持ちながら、不断の業務の改善、見直しを各部内に徹底することができる。	常に市民の視点に立ち、コスト意識とスピード感を持ちながら、業務を進めるとともに、業務の改善、見直しを課内に徹底することができる。	常に市民の視点に立ち、コスト意識とスピード感を持ちながら、業務を進めるとともに、業務の改善、見直しを課内に徹底することができる。	担当業務全体の進捗状況を把握し、段取りや手順を調べ、円滑で効率的に業務を進めることができる。	業務遂行	課の方向性・課題を認識したうえで、計画的かつ主体的に業務に取り組むことができる。	計画的かつ確実に業務を遂行することができる。
		課題解決	大局的かつ先見的な視点に立って、市の施策を推進することができる。	市政全般を的確に把握し、先見的な視野のもと、市民の視点に立って所管部門の政策課題について施策方針を立てることができる。	的確な課題把握と十分な情報をもとに、部長を補佐し、政策課題についての施策方針の立案につなげることができる。	所管部門の状況を的確に把握し、課題に対応するための方針を示し、解決することができる。	的確な課題把握と十分な情報をもとに、課長を補佐し、所管部門の課題の解決につなげることができる。	担当業務の課題を常に組織内で共有し、解決策を講じることができる。	課題解決	担当業務の課題の解決に向け、積極的に改善策を提示することができる。	担当業務における課題の抽出、分析を行い、その解決に向けて取り組むことができる。

# 四條畷市人事戦略基本方針

---

令和5(2023)年度

令和5(2023)年4月



# もくじ

## 第1章 基本的な考え方

人材育成基本方針改定の背景と趣旨 .....	1
------------------------	---

## 第2章 方針の目標

1 目標（ビジョン・組織運営理念） .....	1
2 目標の達成に向けて（人事ポリシー） .....	2
3 目標管理 .....	3

## 第3章 人事戦略の考え方

1 人事戦略の推進にあたって .....	4
2 人材要件フレームの活用 .....	6

## 第4章 職員に求められる役割と能力

1 任用・育成の基準 .....	6
2 標準職務遂行能力の設定区分 .....	6
3 標準職務遂行能力 .....	8

## 第5章 人事戦略に関する施策（人事施策）の推進

1 人事戦略推進の施策体系 .....	14
2 個別の人事施策	
(1) 自治体における雇用形態と組織運営 .....	15
(2) A 職員採用	
① 新規採用職員 .....	16
② 任期付職員等の採用 .....	20
(3) B 人事配置 .....	21
(4) C 職員研修 .....	25
(5) D 人事評価 .....	28
(6) E 働き方改革 .....	31

第6章 方針の見直し.....	33
-----------------	----

《参考資料》

四條畷市人材育成基本方針策定検討委員会要綱.....	34
四條畷市人材育成基本方針策定検討委員会委員名簿.....	35
委員会の会議の開催経過.....	36
標準職務遂行能力（再掲・別様式）.....	37



---

## 第1章 基本的な考え方

---

### 人材育成基本方針改定の背景と趣旨

平成9(1997)年11月の自治省通知により、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、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針を策定するよう要請があり、四條畷市は平成20(2008)年3月に人材育成基本方針を策定しました。

しかしその後、長時間労働の是正やワークライフバランスの推進、女性活躍推進に向けた取組、雇用の流動化・多様化など、公務員を取り巻く労働環境は大きく変わっています。また今後、人口減少やインフラ施設の老朽化、大規模災害リスクの高まりなど、顕在化する様々な社会の変化や行政課題に対応するには、職員のより一層の能力向上が求められ、人材育成の必要性がますます高まる状況にあります。

このような状況に鑑み、改めて今、四條畷市として、どのような人材が必要なのか、どのような人材を育成していくのか、職員の能力開発やモチベーションの向上にどう取り組んでいくのかなどを示し、効果的な人材育成を図り、市民サービスの向上と持続可能な組織の構築に向け、四條畷市人材育成基本方針の改定を行います。

改定後の基本方針は、職員採用のあり方や組織改善に向けた取組等、人材育成の方針にとどまらず、四條畷市における人事領域全般にわたる理念、方向性を示すものとするため、四條畷市人事戦略基本方針と名称を改め、これに基づいた人事施策を展開していきます。

---

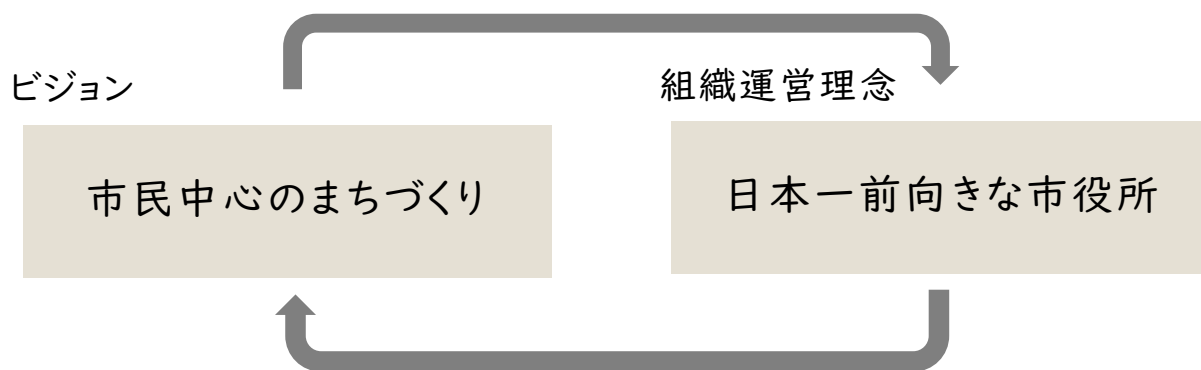
## 第2章 方針の目標

---

### 1 目標(ビジョン・組織運営理念)

ビジョン・組織運営理念を次のとおり定めます。

職員一人ひとりが、ビジョンを念頭に、組織運営理念に込める想いを自身の言葉で語れるものとし、組織一丸となって継続的な取組を進め、その実現をめざします。



## 2 目標の達成に向けて（人事ポリシー）

### （1）倫理・規律 <職員としての心構え>

私たち職員は、高い人権意識と倫理観を持ち、法令遵守のもと公平に業務にあたらなければならない公務員であることを自覚しなければなりません。これは、職員に必須の役割理解であることはいうまでもありません。

以下に掲げるサービスの宣誓文は、新たに職員となった者が上司の前で述べるものであり、行政に携わる者として、忘れてはならない約束です。

#### 四條畷市職員のサービスの宣誓に関する条例（抜粋）

##### 宣 誓 書

- 1 私は、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、且つ、擁護することを、固く誓います。
- 1 私は、地方自治の本旨を体するとともに公務を民主的且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且つ公平に職務を執行することを、固く誓います。

### （2）挑戦・共感・連携

ビジョン・組織運営理念の実現に向け、組織としての取組の方向性と、倫理・規律を土台に職員としてのあるべき姿を人事ポリシーとして示し、これに関連付けた人事施策を体系的に構築し、展開します。そこで、人事ポリシーを「挑戦」・「共感」・「連携」という3つのキーワードをもとに、次のとおり定めます。



## 人事ポリシー

	めざす組織像	求める職員像
挑 戦	前に向かって挑戦する	やってみようを大切にする職員、 やってみたいを応援する職員
共 感	市民に寄り添い考える	しっかり聴く職員、 相手の立場で考える職員
連 携	多様な力を合わせて解決する	役割を全うする職員、 仲間と協調する職員

3つのキーワード「挑戦」「共感」「連携」に込める姿勢

- ・ 挑戦（チャレンジ）  
⇒ 日本一をめざす前向きな姿勢
- ・ 共感（ホスピタリティ）  
⇒ 「市民のために」の根幹となる寄り添う姿勢
- ・ 連携（チームワーク）  
⇒ 職員相互の協調で組織力を活かす姿勢

### 3 目標管理

人事戦略に係る目標管理については、エンゲージメント(※)を数値化することにより目標設定を行い、事実に基づく検証のうえ、取組を進めます。

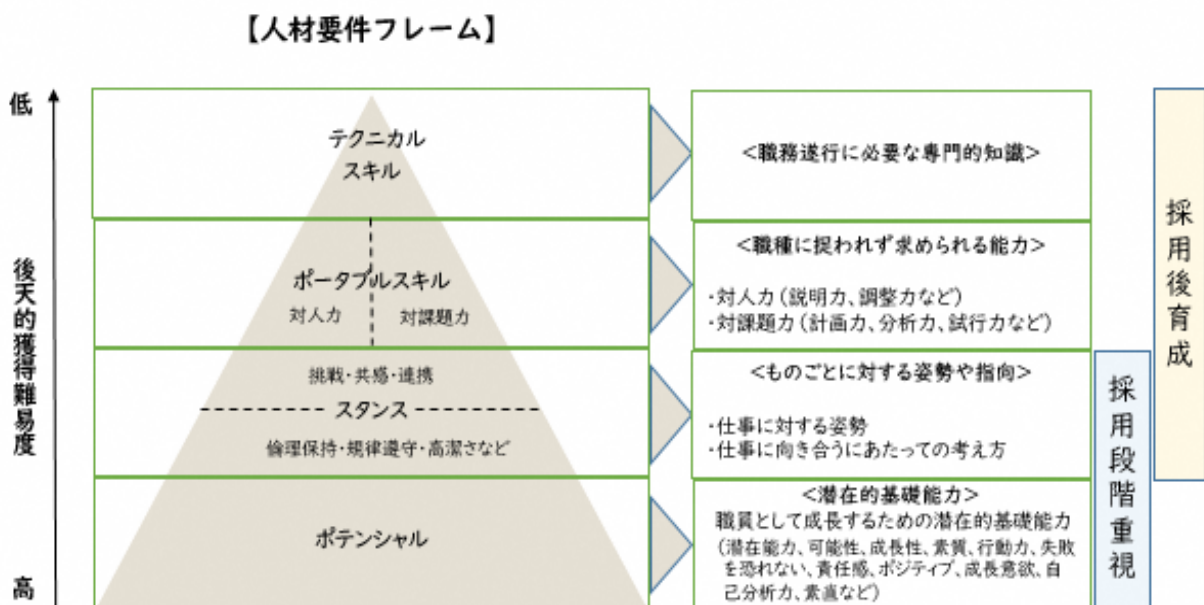
(※)「エンゲージメント」とは、組織に対する職員の共感度合をいいます。

## 第3章 人事戦略の考え方

### 1 人事戦略の推進にあたって

職員として必要な能力は多種多様であることから、効果的に採用や人材育成を進めていくには、一定の整理が必要です。

そこで本市では、採用段階において重視する能力と、採用後の育成において重視する能力に区分し、その能力が潜在的資質によるものか、あるいは採用後でも身に付けることが比較的容易なものかという観点から体系的に整理し、「人材要件フレーム」として決めました。



#### ▶ 人材要件フレームとは

##### 【定義】

能力を潜在的資質による部分が多いものと、実務経験や教育、研修によって伸ばしやすいものとに分類したうえで、後天的に身に付ける際の難易度をもとに区分し、体系化したものです。

ピラミッド型で表していますが、能力の重要度を示すものではありません。

## 【各能力の解説】

種別	例示	解説
テクニカルスキル	法務や税務など、職種や担当分野において必要となる専門知識	<ul style="list-style-type: none"> <li>●採用後に最も育成しやすい能力であり、職務遂行上、必要となる専門的な知識や技術である。</li> <li>●採用後、各職場で獲得に向けた育成を行うことが効果的である。</li> </ul>
ポータブルスキル	コミュニケーション能力や課題解決力等	<ul style="list-style-type: none"> <li>●職種や業種が変わっても持ち運びができる職務遂行上の能力である。</li> <li>●採用後にも育成可能な能力である。</li> <li>●「スタンス」とともに、この基本方針により育成する主な能力である。</li> </ul>
スタンス	仕事に向き合うにあたっての考え方や、組織における役割理解等	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ものごとに対する姿勢や指向である。</li> <li>●採用後に育成することは比較的困難であるが、磨き続けなければならない能力である。</li> <li>●「ポータブルスキル」とともに、この基本方針により育成する主な能力である。</li> <li>●「ポテンシャル」とともに、採用段階で見極めるべきものである。</li> </ul>
ポテンシャル	潜在能力、可能性、自己分析力、素直さ等	<ul style="list-style-type: none"> <li>●採用後に最も育成が難しい能力であり、責任感や成長意欲、素質などがこれにあたる。</li> <li>●採用段階で、特に見極めるべきものである。</li> </ul>

## 【解釈・運用】

土台である「ポテンシャル」、「スタンス」、「ポータブルスキル」の部分（面積）が大きいほど、後天的に養われる「テクニカルスキル」の効果も大きくなる一方、土台の部分（面積）が小さいほど、上段に位置する能力の積み上がりが小さくなります。

そのため、「スタンス」や「ポータブルスキル」の醸成も同時に進めるべき重要な能力です。つまり、「テクニカルスキル」の開発だけを先に取り組んでも、その能力の広がりには限界があり、同時に開発すべき観点が重要となります。

## 2 人材要件フレームの活用

この基本方針に基づく人事戦略の推進にあたっては、人材要件フレームを活用します。これにより、それぞれの職員に対し、どの時期に、どのような能力を重点的に育成し開発するかなど、計画的な人材育成を行えるほか、四條畷市が求める職員像に適合する職員の採用が可能となるなどの効果が期待できます。

---

## 第4章 職員に求められる役割と能力

---

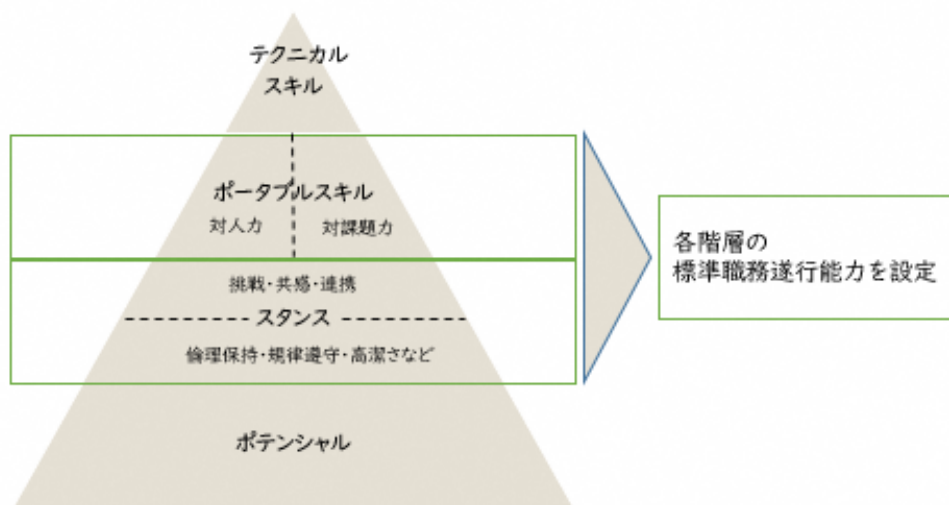
### 1 任用・育成の基準

人事ポリシーとして掲げる「めざす組織像」・「求める職員像」を踏まえ、階層ごとに求める役割と必要な能力を定めます。これを地方公務員法に基づく標準職務遂行能力とし、職員の任用（採用、昇任等）や育成に際しての基準とします。

### 2 標準職務遂行能力の設定区分

(1) 人事ポリシーを実現するため、職員に求められる能力を人材要件フレームの活用により、階層ごとに設定します。

人材要件フレーム中、「ポテンシャル」は採用後に育成が困難であること、また「テクニカルスキル」は配属された部署によって求められる能力が異なることからこれらを除き、この基本方針では「スタンス」と「ポータブルスキル」に着目し、設定することとします。



(2) 標準職務遂行能力を設定するにあたり、「スタンス」と「ポータブルスキル」を次のとおり定義します。

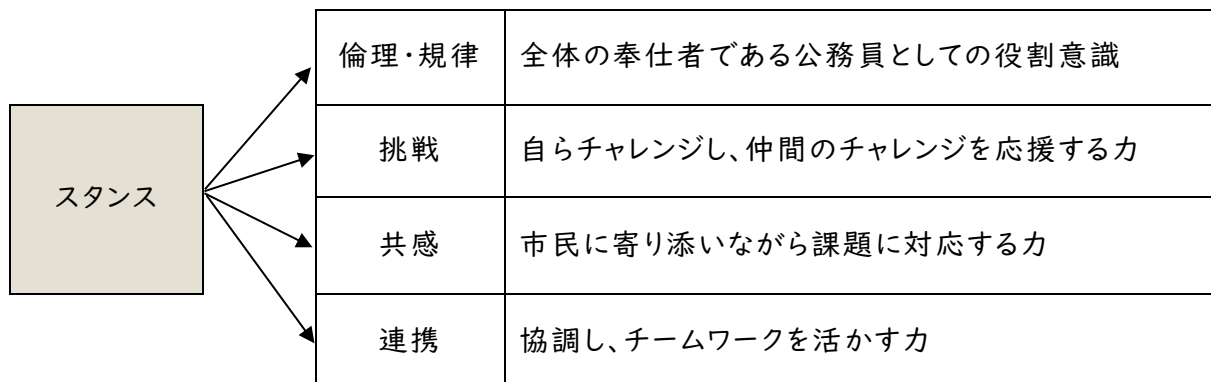
職員に必要な能力	定義
ポータブルスキル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職種に捉われず求められる能力 (持ち運び可能な能力)</li> <li>・社会人として一般的に持つべきスキル</li> </ul>
スタンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公務員として必須の役割理解</li> <li>・ものごとに対する基本姿勢</li> </ul>

(3) 「スタンス」と「ポータブルスキル」の設定をもとに能力区分を定めます。

① スタンス

スタンスには、公務員に欠かせない「倫理・規律」を土台にし、人事ポリシーと関連付け、「挑戦力」・「共感力」・「連携力」の3つの能力区分を置きます。

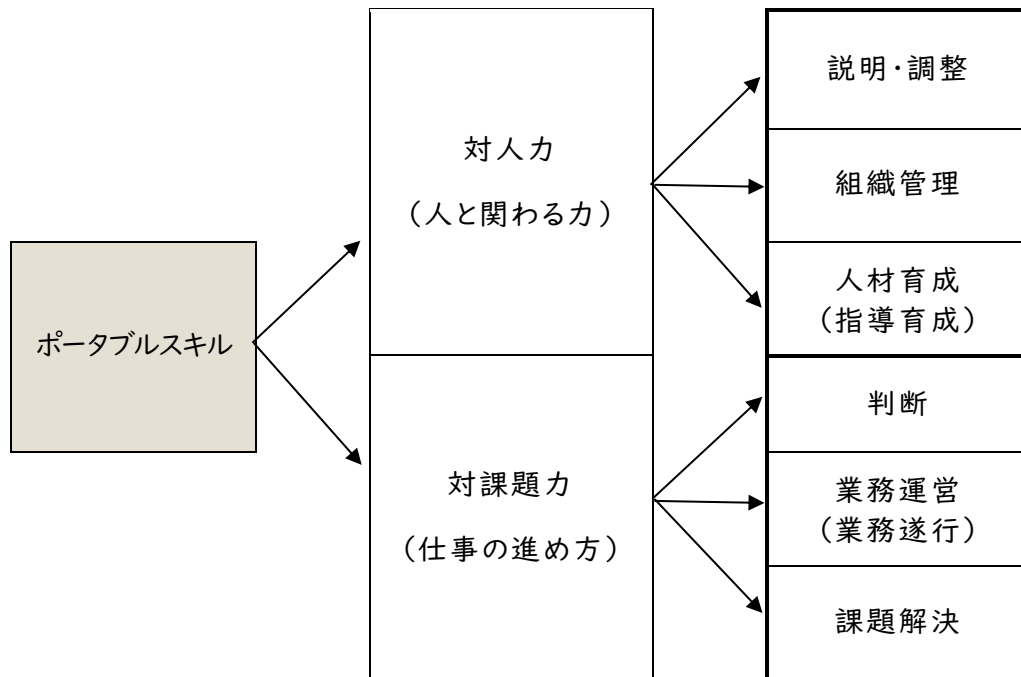
これら4つを全職員共通の能力区分とします。



② ポータブルスキル

ポータブルスキルは、「対人力」と「対課題力」を総称するものです。

「対人力」とは、「人と関わる力」を、「対課題力」とは、「仕事の進め方」を意味します。この「対人力」と「対課題力」をそれぞれ3つの能力に区分し、これをもとに階層ごとに求められる能力を設定します。



#### (4) 役割理解

組織を円滑に運営するとともに組織力を最大限に発揮させるためには、職員一人ひとりが自身の階層において担う役割を理解し、行動することが基本となります。そのため、階層ごとに定める標準職務遂行能力をどのような立場で発揮すべきかについて簡潔に示すことで、求められる役割の正しい認識につなげます。

### 3 標準職務遂行能力

職員に求められる役割と能力を標準職務遂行能力として具体的に定めます。これを定めるにあたっては任用の基準となることから、階層ごとの違いを明確にするとともに分かりやすさと網羅性を意識し、段階的に変化、濃淡（グラデーション）が見られるようにしています。

自身の属する階層に定められた役割と標準職務遂行能力を十分認識することはもとより、他の階層におけるものについても理解することが、キャリアプランの形成や円滑な組織運営の推進において重要となります。



(1) 職員共通

階層	スタンス	標準職務遂行能力
職員共通	倫理・規律	全体の奉仕者として高い人権意識と高い倫理観を有し、法令遵守のもと、公平、公正かつ誠実に業務を進めることができる。
	挑戦	失敗をおそれず新たな課題にも挑戦し、挑戦しようとする職員には積極的に協力することができる。
	共感	様々な立場にある市民に寄り添い、多様な行政サービスの提供に向けた取組を行うことができる。
	連携	自らの役割を全うし、他部署の職員とも協調する柔軟な姿勢を持ちながら、組織的に課題に取り組むことができる。

※ 職員共通の能力区分としていますが、階層に応じた役割と能力の発揮が求められます。

(2) 階層別

階層	役割	ポータブルスキル	標準職務遂行能力	
理事級	市政の経営者	対人力	説明・調整	特に重要な市の施策、課題について、議会や関係者に説明を尽くし、信頼関係を築きながら調整を行い、合意を形成することができる。
			組織管理	組織力を最大限に発揮させるよう、特別職を補佐するとともに各部をまとめ、施策の実現を図ることができる。
			人材育成	職員の範をなし、人材育成の組織風土を醸成することができる。
		対課題力	判断	部を横断する施策や各部の重要課題について、豊富な経験と知識、十分な情報をもとに、迅速かつ的確な判断を行うことができる。
			業務運営	常に市民の視点に立ち、コスト意識とスピード感を持ちながら、不断の業務の改善、見直しを各部内に徹底することができる。
			課題解決	大局的かつ先見的な視点に立って、市の施策を推進することができる。

階層	役割	ポータブルスキル	標準職務遂行能力	
部長級	市政の運営者・部の経営者	対人力	説明・調整	特に重要な所管部門の施策、課題について、議会や関係者に説明を尽くし、信頼関係を築きながら調整を行い、合意を形成することができる。
			組織管理	組織力を最大限に発揮させるよう、部をまとめ、施策の実現を図ることができる。
			人材育成	部下との信頼関係を保ちながら、自身の知識、経験を活かし、様々な機会において適切な指導、助言により、次代の部長職・次長職を育成することができる。
		対課題力	判断	所管部門の重要課題について、豊富な経験と知識、十分な情報をもとに、迅速かつ的確な判断を行うことができる。
			業務運営	常に市民の視点に立ち、コスト意識とスピード感を持ちながら、不断の業務の改善、見直しを部内に徹底することができる。
			課題解決	市政全般を的確に把握し、先見的な視野のもと、市民の視点に立って所管部門の政策課題について施策方針を立てることができる。
次長級	部内の運営責任者	対人力	説明・調整	所管部門の施策、課題について、議会や関係者に説明を尽くし、信頼関係を築きながら調整を行い、合意を形成することができる。
			組織管理	組織力を最大限に発揮させるよう、部長を補佐し、施策の実現を図ることができる。
			人材育成	部下との信頼関係を保ちながら、自身の知識、経験を活かし、様々な機会において適切な指導、助言により、人材育成を行うことができる。
		対課題力	判断	所管部門の重要課題について、豊富な経験と知識、情報をもとに、迅速かつ的確な判断を行うことができる。
			業務運営	常に市民の視点に立ち、コスト意識とスピード感を持ちながら、不断の業務の改善、見直しに率先して取り組むことができる。
			課題解決	的確な課題把握と十分な情報をもとに、部長を補佐し、政策課題についての施策方針の立案につなげることができる。

階層	役割	ポータブル スキル	標準職務遂行能力	
課長級	課の経営者	対人力	説明・調整	所管部門の施策、課題について、議会や関係者に説明を尽くし、信頼関係を築きながら調整を行い、合意を形成することができる。
			組織管理	適切に業務を配分し、進捗管理と的確な指示を行い、組織力を最大限に発揮させ、施策の実現を図ることができる。
			人材育成	課員一人ひとりの能力、適性を把握し、部下との信頼関係を保ちながら、所管部門の業務や様々な機会を通じて、計画的、継続的に能力開発と育成を行うことができる。
		対課題力	判断	組織目標・所管部門の方針に沿った適切な判断を行うことができる。
			業務運営	常に市民の視点に立ち、コスト意識とスピード感を持ちながら業務を進めるとともに、業務の改善、見直しを課内に徹底することができる。
			課題解決	所管部門の状況を的確に把握し、課題に対応するための方針を示し、解決することができる。
課長代理級	課内の運営責任者	対人力	説明・調整	担当する事案について、分かりやすく論理的な説明を行うとともに、関係者の理解が得られるよう調整を行うことができる。
			組織管理	課長を補佐し、組織力を最大限に発揮させ、施策の実現を図ることができる。
			人材育成	部下の能力、適性を把握し、信頼関係を保ちながら、担当内の業務や様々な機会を通じて、能力開発と育成を行うことができる。
		対課題力	判断	組織目標・所管部門の方針に沿った適切な判断を行うことができる。
			業務運営	常に市民の視点に立ち、コスト意識とスピード感を持ちながら業務を進めるとともに、業務の改善、見直しに率先して取り組むことができる。
			課題解決	的確な課題把握と十分な情報をもとに、課長を補佐し、所管部門の課題の解決につなげることができる。

階層	役割	ポータブル スキル	標準職務遂行能力	
主任級	業務の 運営責任者	対人力	説明・調整	担当業務について、分かりやすく論理的な説明を行うとともに、関係者の理解が得られるよう調整を行うことができる。
			組織管理	課の目的と使命を課員と常に共有したうえで業務に当たり、成果を挙げることができる。
			人材育成	課員の能力、適性を把握し、信頼関係を保ちながら、担当業務を通じて、適切な指導育成と支援を行うことができる。
		対課題力	判断	組織目標・所管部門の方針に沿った適切な判断を行うことができる。
			業務運営	担当業務全体の進捗状況を把握し、段取りや手順を調べ、円滑で効率的に業務を進めることができる。
			課題解決	担当業務の課題を常に組織内で共有し、解決策を講じることができる。
主査	実務 リーダー	対人力	説明	担当業務について、分かりやすく論理的な説明を行うことができる。
			組織運営	課のめざす方向性と課題を課員と共有し、業務に当たることができる。
			指導育成	後輩職員等の能力、適性を把握し、信頼関係を保ちながら、必要に応じた指導と支援を行うことができる。
		対課題力	判断	組織目標・所管部門の方針に沿った適切な判断を行うことができる。
			業務遂行	課の方向性・課題を認識したうえで、計画的かつ主体的に業務に取り組むことができる。
			課題解決	担当業務の課題の解決に向け、積極的に改善策を提示することができる。

階層	役割	ポータブルスキル	標準職務遂行能力	
職員	実務遂行者	対人力	説明	担当業務について、分かりやすく論理的な説明を行うことができる。
			組織運営	課のめざす方向性と課題を認識し、業務に当たることができる。
			育成指導	後輩職員等に対して、信頼関係を保ちながら、必要に応じた指導と支援を行うことができる。
		対課題力	判断	職務の遂行に必要な知識と的確な状況把握をもとに、適切な判断を行うことができる。
			業務遂行	計画的かつ確実に業務を遂行することができる。
			課題解決	担当業務における課題の抽出、分析を行い、その解決に向けて取り組むことができる。

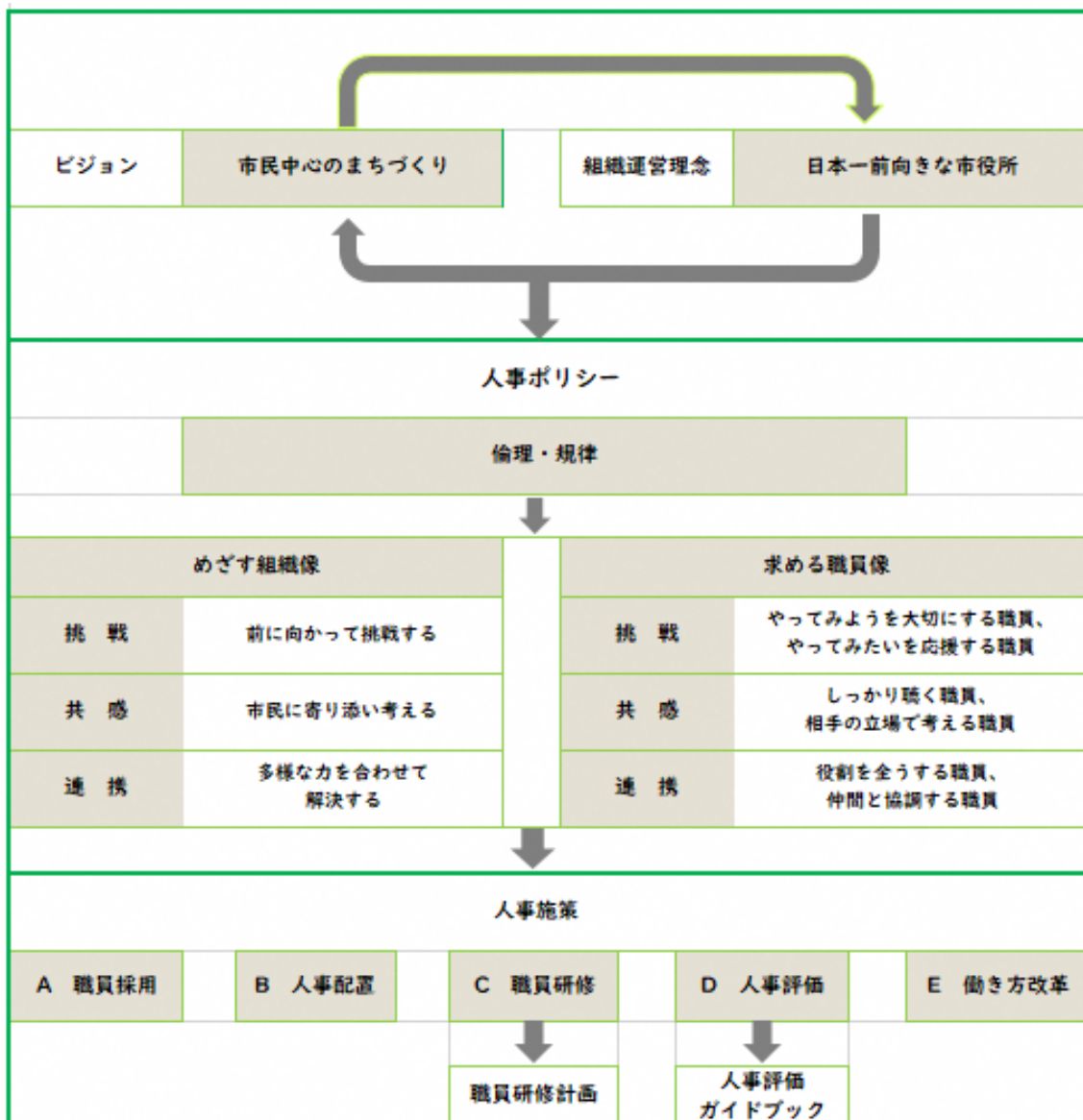
※37ページの参考資料も参照してください。

## 第5章 人事戦略に関する施策（人事施策）の推進

### 1 人事戦略推進の施策体系

めざす組織像・求める職員像の実現に向け、標準職務遂行能力を基本とする能力が職員に身に付くよう、人事戦略に関する施策（人事施策）の取組を推進します。

#### 四條畷市人事戦略施策体系





## 2 個別の人事施策

### (1) 自治体における雇用形態と組織運営

民間企業を含む組織の雇用形態は、大きくメンバーシップ型雇用とジョブ型雇用に分けられます。本市では、これらを「メンバーシップ型採用」・「ジョブ型採用」と呼ぶこととします。

自治体の現行の人事・給与制度は、メンバーシップ型採用を基に構築されており、地方公務員法が定める「情勢適応の原則」により、独自制度の構築には限界があります。そのような中、専門的スキルが必要となる行政課題に対応するため、庁内職員を即時に育成することが困難な場合には、任期付職員の採用等により、期間を定めて課題解決に必要なスキルを持った職員を採用し、配置するジョブ型採用も有効となります。

そこで、四條畷市においては、メンバーシップ型採用を基本としつつ、ジョブ型採用を適時に取り入れる組織運営を進めます。

#### ▶ メンバーシップ型雇用・ジョブ型雇用

##### ・メンバーシップ型雇用とは

「人」を中心に管理が行われ、「人」と「仕事」の結びつきはできるだけ自由に換えられるようにしておく雇用とされています。(厚生労働省 HP より)

##### ・ジョブ型雇用とは

「仕事」をきちんと決めておいてそれに「人」を当てはめる雇用とされています。(同)

#### ▶ 主なメリット・デメリット

雇用形態	メリット	デメリット
メンバーシップ型	<ul style="list-style-type: none"><li>● 職種を限定せずに採用し、ジョブローテーションによって幅広いスキルを持つ人材を育成できる。</li><li>● 働く側から見れば、組織による人材育成の場を通じ、幅広い知識を身につけることができる。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● ジョブローテーションがあるが故に、高度なスキルを持った人材の育成が難しい。</li><li>● 働く側から見れば専門性を身に付けづらい。</li></ul>

雇用形態	メリット	デメリット
ジョブ型	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自身の専門性を生かしながら働けるため、転職しやすい。</li> <li>●特定の仕事に対して人を割り当てるため、テレワークが増えつつある現状においては成果が測りやすい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●能力開発が個人主義となる。</li> <li>●欠員が生じた場合に組織内の人材からすぐに補充できるとは限らない。</li> <li>●受け入れる側の組織体制を整える必要がある。</li> </ul>

## (2) A 職員採用

### ① 新規採用職員の採用 <メンバーシップ型採用を基本>

#### ア. 人材確保の取組

より質の高い市民サービスの提供と持続可能な組織の構築には、人材がその基礎となります。生産年齢人口の減少に加え、雇用の環境において流動化、多様化が見られる中、継続的かつ安定的に人材を確保することが重要です。

そのためには、職員採用試験においてより受験しやすい環境を整えることで一定数の受験者を確保しつつ、本市が働きたい職場として選ばれるように以下の取組をより一層進めます。

#### 【主な取組】

##### ▶ 応募対象者の拡大

多様性を重視した組織への転換を図るよう、積極的に民間企業等における職務経験者の採用を行うため、年齢要件の拡大や教養試験の廃止に加え、人材サービス会社との連携による採用プロジェクトを実施しています。これにより、公務員を志望していない人への積極的なアプローチを行うことが可能となっています。今後も様々な取組を推し進め、多様性を重視した組織への転換を図ります。

##### ▶ 応募エリアの拡大

遠方に住む方でも気軽に採用試験を受けられるように、全国自治体初となるWeb面接を平成30(2018)年度に導入しました。以降、全国からの応募があることに加え、育児中や在職中の方にも受験しやすい環境となり、受験者数・倍率が

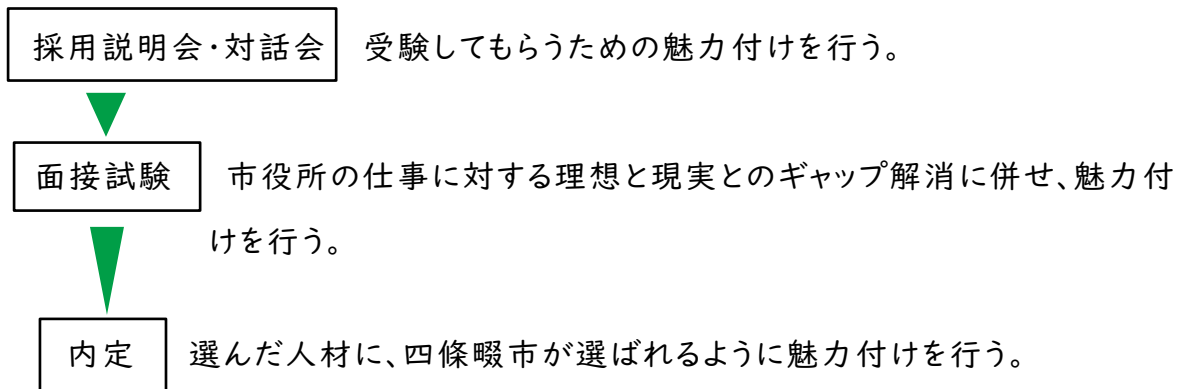
大幅に増加しています。今後も、「日本一受験しやすい市役所」をめざし、受験環境の改善に努めます。

▶ 組織ブランディングの確立

より多くの優秀な人材に受験してもらえるよう「四條畷市役所」としての組織ブランディングの確立をめざします。具体的には、「日本一前向きな市役所」に向けた新しい取組や、働き方改革の取組等を発信することで、多くの方々に働きたい職として選ばれるよう努めます。

▶ 採用プロセスの重視

個人の仕事に対するやりがいや自己成長等、様々な欲求に対応する必要から、採用は人材を選ぶことだけを目的にするのではなく、四條畷市が選ばれる組織であるための努力も重要となります。そのため、職員募集から採用に至るプロセスが、受験者との貴重なコミュニケーションの機会であると位置付け、それぞれの過程において積極的な働きかけを行います。



採用のプロセスには、人事担当職員だけでなく、様々な立場（職種・階層・性別等）にある職員が参画することにより多角的な視点による選考を行い、多様な人材の採用につなげます。

イ.職員採用における留意点

職員採用は、市民サービスの向上に資する組織づくりとその組織の活性化を図るうえで最も投資効果が高い人事施策であるといえます。これを真に有効なものとする

るには、本市の求める職員像に適合する人材の採用が重要となります。また、受験者数を大幅に増加させることに成功した今後においては、職員採用事務の効率化に一層努めなければなりません。

#### ウ.採用すべき人材

職員採用においては、四條畷市で将来にわたり活躍できる人材の見極めが重要となります。その人材とは、入庁後、円滑に組織に適應できることに加え、適切なマネジメントのもと持てる能力を着実に伸ばし成果を挙げる者をいいます。

具体的には、次の要素を満たす人材です。

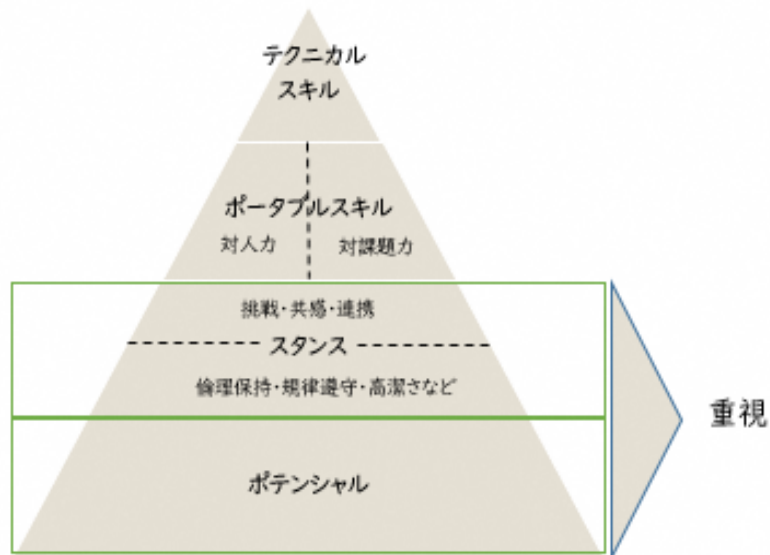
#### ▶ 採用後に活躍が期待できる人材

- ・ポテンシャル(潜在的基礎能力)の高い人材
- ・四條畷市の理念への共感が高い人材
- ・四條畷市の求める職員像に近い人材

このような人材を採用できれば、育成やマネジメントが円滑に進むうえ、しっかりと成果を出してくれることが期待できます。

求める職員像	
挑 戦	やってみようを大切にする職員、やってみたいを応援する職員
共 感	しっかり聴く職員、相手の立場で考える職員
連 携	役割を全うする職員、仲間と協調する職員

すなわち、人材要件フレームをもとに整理すると、「ポテンシャル」と「スタンス」を重視すれば、本市で活躍できる人材を採用できます。

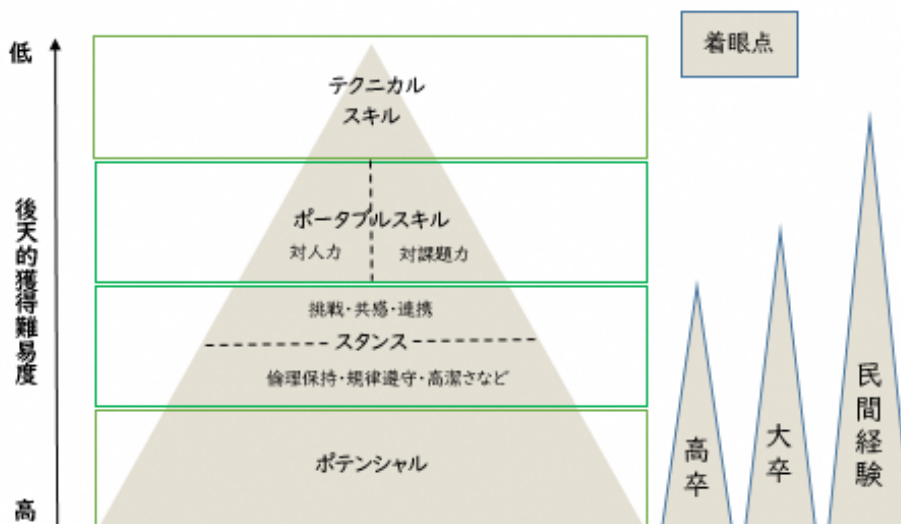


▶ 採用区分別の着目すべき能力

(主な採用区分)

- ・民間企業等職務経験者
- ・大学卒業程度の新卒
- ・高校卒業程度の新卒

上述したように、いずれの採用区分においても、人材要件フレームで採用後に育成が難しいとしている能力である「ポテンシャル」と「スタンス」を重視します。民間企業等職務経験者、大学卒業程度の区分では、知識・経験に応じ、より後天的難易度の低い能力にまで着目します。



なお、各能力の見極めにおいては、適性検査や面接など、様々な方法を用いて行います。

## エ.採用後の支援

新規採用職員（採用後 1 年に満たない職員）が入庁後、組織に円滑に適応し、十分に能力を発揮するには、安心感を持って業務に取り組める職場環境の提供が必要です。そのため、自分の気持ちや考えをためらうことなく発言できる心理的安全性の高い職場づくりを進めます。

### 【主な取組】

#### ▶ メンター制度

仕事や生活上の悩み、不安等を相談できるようメンター制度を導入し、組織への定着とキャリア意識の醸成、多角的な視点を身に付けられるよう支援しています。

なお、支援を行う職員をメンターといい、異なる所属の先輩職員のうちから人事担当課長が指名します。

#### ▶ 早期離職の防止

採用後、職場に配属された段階で感じる不安や、理想と現実とのギャップを悩みとして抱え込むと、能力の発揮や成果の創出に支障が生じることはもちろん、本人も組織も望まない早期離職に及びかねません。特に、採用後の1年間は、離職を考えるきっかけが一番多い時期といわれています。これを解消するため、システムやツールを活用し、新しい環境への適応状況や仕事上の負担感など、日々変化する職員の状態を把握し、適切な時期にコミュニケーションの機会を設け、安心感とモチベーションの向上を図っています。

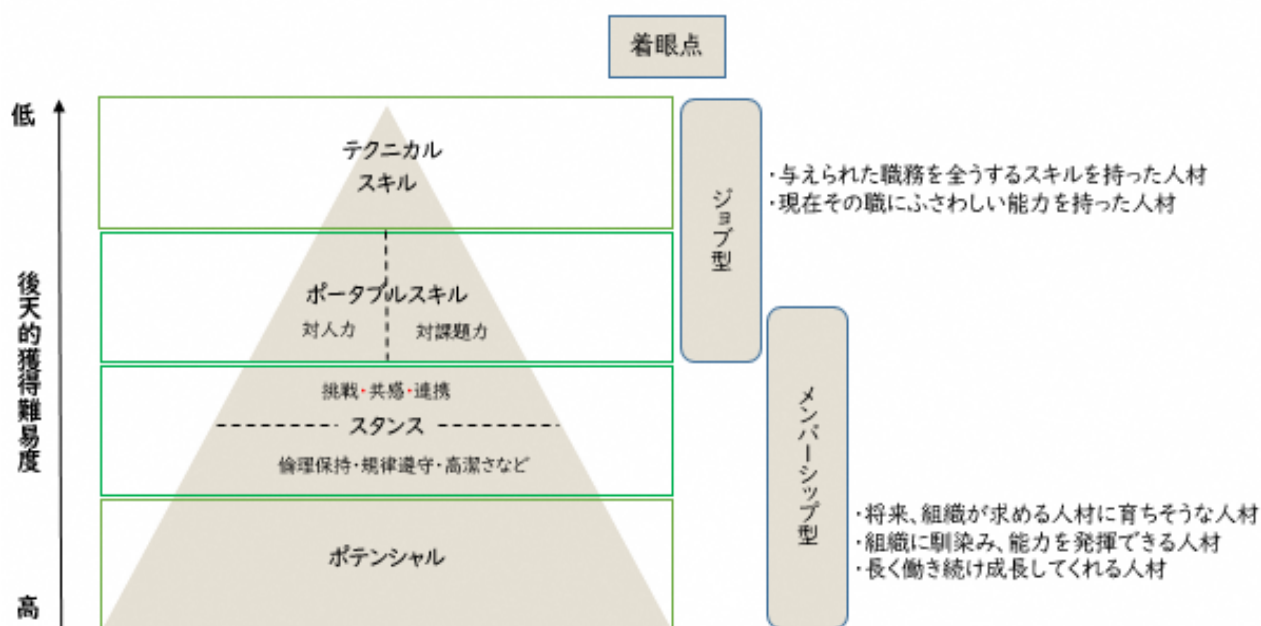
## ② 任期付職員等の採用 <ジョブ型採用を基本>

行政需要の急速な変化に柔軟に対応するため、ICT（情報通信技術）、法律、公聴、ファシリティマネジメント（組織活動のために、施設とその環境を総合的に企画、管理、活用する経営活動）等の分野で、組織内部では得難い、高度の専門的な知識経験又は優れた識見を有する人材を採用しています。



これは、いわゆるジョブ型採用といえ、行政課題の高度化・多様化に即時に対応すべく、今後の行政運営における必要性に鑑み、様々な分野で引き続き積極的に取り入れていきます。

▶ 採用形態別の着目すべき能力



(3) B 人事配置

① 職員配置（任用）

人事異動などの職員配置は、職員の育成、モチベーションやキャリア形成など、職員にとって非常に重要なものです。この基本方針では、公正でより多くの職員の納得感を得るべく、以下のとおり整理し、取組を進めます。

ア. 法における職員配置（任用）の前提

職員の任用は、地方公務員法において受験成績、人事評価その他の能力の実証に基づかなければならないとされています。このほか、同法や判例などから任用の基本原則は、次のとおりとされています。

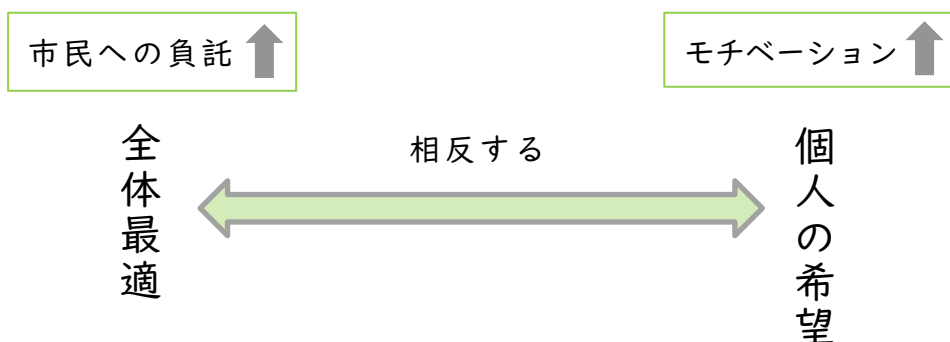
▶ 任用の基本原則（※地方公務員法ほか参照）

- ・能力の実証により行うこと。
- ・欠員を生じた場合に行うこと。
- ・公正でなければならないこと。
- ・配置換（転任）には、本人の同意を要しないこと。

イ. 全体最適と職員個人の希望

職員の任用は能力主義（メリット・システム）を前提としており、定期人事異動日現在において、職員がそれまでに培った能力を活用し、組織全体で最大限に行政目的を達成し住民の負託に応えられるよう、組織全体を最適化させる人事配置が求められます。一方、モチベーションの向上による人材育成や組織貢献の観点から職員個人の希望を把握したうえでの人事配置も重要となります。

人事配置における「全体最適」と「職員個人の希望」、この相反するものをどのように調和させるかが課題となります。



この課題の解決には何より、職員一人ひとりの希望やキャリアプラン、考えをしっかりと聴き、組織として把握することが重要であり、本市では、より個人の希望を叶えつつ全体最適をめざす職員配置に努めます。

ウ. キャリアプランの共有

どの課で働きたいかということに重点を置くだけでなく、例えば、幹部職員をめざすのか、または専門的知識をもとに実務に携わりたいのか、あるいはライフステージに合わせて家庭生活とのバランスを重視したいのかなど、どのような働き方を望んでいるのか、またどのような考えを持って働いているのか、一人ひとりの職員が持つ働き方の

希望や考えを組織として把握し、理解を深めることにより、その職員に合った育成・指導や研修機会の提供などが可能となります。これは、多様な人材を育成する観点から効果的であり、エンゲージメントの向上にもつながります。

そのため、職員一人ひとりの希望やキャリアプランをしっかりと聴くことを大切にし、働き方に対する希望や考えを把握するよう、定期的に職員がキャリアプランシートを作成のうえ、上司が聴く機会を設けるなど、多様な働き方の選択が可能となる人事制度の確立につなげます。

▶ キャリアプランの伝え方(例) 【キャリアプランシートの作成】

- ・現在の希望する働き方
- ・現在の業務量
- ・自分の強み、弱み
- ・昇任についての考え方
- ・どのような部署でどのような仕事を経験したいか
- ・それによって、どのような能力を身に付けたいか、また、どのような効果を組織にもたらすか

② 職員個人の希望を尊重する人事制度

人事配置において職員個人の希望を尊重する制度で、本市で導入しているものは、次のとおりです。

制度名	制度概要	備考
自己申告制度	職務や職場環境等について職員の率直な意見や希望を把握し、人事異動の参考として活用する。本市では、3年に1回実施している。	
昇任試験	一定の要件を満たす職員について、試験により能力実証を行い、その職に必要な能力を満たす者を昇任させる。本市では、主査昇任試験を実施し、筆記・面接試験及び業務遂行内申により能力実証を行っている。	
希望降任制度	一定の要件を満たす職員について、降任の希望を尊重し、下位の職に任命することにより、職員の勤務意欲の向上を図り、組織の活性化を推進することを目的とする。	
庁内公募制度	特定の職(所属)について公募を行い、選考に合格した職員をその職に任用(転任に限る。)する。	一部導入

## ア. 職員自己申告制度

### (ア) 現行制度

職員が市民福祉の向上のためその能力を最大限に発揮できるよう、職務や職場環境等に関する職員の率直な意見や希望を把握することにより、適正かつ民主的な人事異動等の確立を図ることを目的として、職員自己申告制度を実施しています。

申告の内容と方法は、希望する異動先と職務の現状等を所定の様式に記載し、人事担当課長に提出するものです。これを3年に1度の周期で実施しています。

### (イ) 制度の見直しに向けて

職員が抱く働き方に対する希望やキャリアプランは、その時々状況に応じて変化するものと考えられることから、これを適時に把握するとともに申告の機会を増やすよう、実施周期を1年に1度とするなどの見直しを行います。

## イ. 主査昇任試験

職員の個性を尊重し、高い行政能力を持つ人材づくりを行うことを目的に、主査への昇任に際しては、昇任試験制度を導入しています。

主査をはじめとする上位の役職への登用は、年齢や性別等にとらわれることなく、強い意欲を持つ人材をその能力と実績の評価に応じて行います。

## ウ. 希望降任制度

### (ア) 現行制度

身体や心の健康問題から降任を希望する主任級以上の職員について、希望に応じた下位の職に任命することにより、心身の負担軽減を図るとともに、勤務意欲の向上を図り、組織の活性化を推進することを目的として、職員希望降任制度を実施しています。

降任を消極的に捉えるのではなく、職員がその健康状態を踏まえ、安心して前向きに働ける環境を用意するものです。また、降任の要因となった理由が解消した場合に本人が申し出たときは、改めて昇任することに関し他の職員と同様の扱いにより、上位の職において働く選択ができる制度です。

## (イ) 制度の見直しに向けて

健康問題を理由とする降任のみを対象とする現行の制度について、その運用による組織への影響等を検証しつつ、多様な働き方を選択できるよう、対象の拡充について検討します。

### ③ ジョブローテーション

入庁後、分野の異なる様々な部署を経験し、多様な職員と関わりながら業務にあたることで、行政の幅広い業務への理解が深まるとともに、多角的な視点を養うことができます。そのため、定期的にジョブローテーションを行い、部署ごとに必要なポータブルスキルやテクニカルスキルの醸成を重ねるとともに、適性を見極め、職員の適正な配置につなげます。

また、定期的なジョブローテーションを行うためには、それに適応する組織への転換が必要です。そのため、業務の属人化の解消をはじめ、各種マニュアルの整備など人事異動により円滑な業務運営に支障が生じることのないよう必要な取組を進めます。

## (4) C 職員研修

職員研修は、体系的かつ継続的な人材育成を推進するうえで、最も重要な手法の一つとなります。より効果的な人材育成を図るため、職員研修に係る基本的な方針を以下のとおり定めます。

### ① 職員研修の基本原則

地方公務員法において職員研修は、勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならないなど、その基本原則が次のとおり定められています。

#### ▶ 職員研修の基本原則（※地方公務員法参照）

- ・職員には、その能力の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。
- ・職員研修の実施は、任命権者の義務である。
- ・地方公共団体は、研修に関する基本的な方針を定めるものとされている。

（※人事戦略基本方針における研修に関する項目を地方公務員法に規定する「基本的な方針」と位置づけます。）

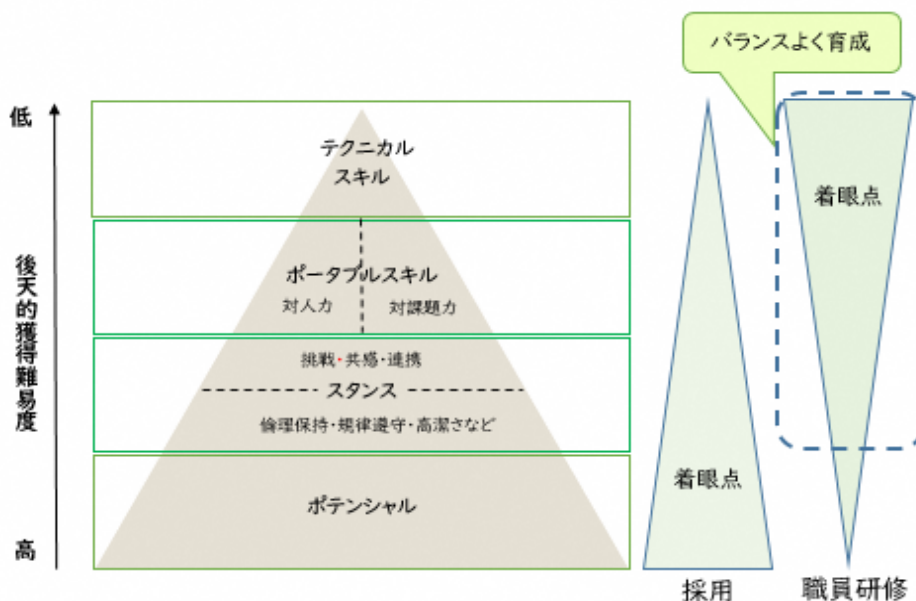
## ② 人材要件フレームから見た職員研修のポイント

ア. 職員採用をポテンシャル・スタンス重視の方針としたため、採用後の育成は、ポータブルスキル・テクニカルスキルの醸成を重視します。

イ. 近年の採用試験は筆記試験を実施しておらず、公務員に最低限必要な法令等、専門的知識を補うことが欠かせません。そのような能力が入庁後に基礎から身に付くよう職員研修を実施します。

ウ. 職員研修は、ポータブルスキル・テクニカルスキルの醸成に重点を置く方針ですが、土台となる能力が身に付いていないと効果的な育成につなげることができません。そのため、倫理保持、規律遵守、高潔さなどスタンスも重視しバランスよく育成します。

### ▶ 職員研修において着目すべき能力



## ③ 教育・訓練法としての OJT と Off-JT

Off-JT (オフザジョブトレーニング) で学んだことを OJT (オンザジョブトレーニング) で繰り返し実践することで、知識が定着します。これらをうまく組み合わせ、より効果的な人材育成を進めます。

### ア. OJT とは

職場での実践を通じて業務知識を身につける育成手法であり、経験豊富な職場の上司や先輩が、実際の業務を題材に部下や後輩に知識や技術を計画的に伝えるこ



とです。Off-JT やマニュアルだけではなかなか定着しない実践的な知識やスキルを身につけることができます。

国や大阪府等への派遣研修などもこれに当たります。

#### イ. Off-JT とは

職場から離れて行う育成手法であり、新規採用職員研修、人権研修やマッセ OSAKA (おおさか市町村職員研修研究センター) 主催の研修などがこれにあたります。

#### ウ. 自己啓発

職員による自主的・自発的な学習であり、原則的に組織に強制力はありません。本市では、自主研修活動助成制度により、職員の自己啓発を支援しています。

### ④ 階層別の能力開発と育成

ア. 階層ごとに求める能力を標準職務遂行能力として定めたことから、その能力を満たす職員の育成を図ります。

#### ▶ 育成の目的や時期

- ・ 採用、昇任直後の役割意識の醸成と能力の向上
- ・ 各階層において求められる役割を果たすためのさらなる能力の向上
- ・ 直近上位の階層に向けた能力の向上

イ. 役割や立場が大きく変わる時は、職員の意識(マインド)を変える重要なタイミングです。その時機を捉え、階層ごとに必要な研修を行います。

本市では、役割や立場が大きく変わる時機を「入庁時」・「主任級昇任時」・「課長級昇任時」とします。

## ▶ 研修例

実施時期	役割・立場の変化	研修内容
入庁時	学生や会社員から地方公務員となる。	地方公務員としての基本的なスタンスや基礎知識などを学ぶ
主任級 昇任時	業務の運営責任者となり一定のマネジメントが求められる。	業務の運営責任者たる主任としての役割意識やマネジメントスキルなどを学ぶ
課長級 昇任時	マネジメントや人材育成を主とした仕事に移行する。	課の経営者たる課長としての役割意識や課の運営マネジメント、心理的安全性の確保、人材育成方法などを学ぶ

この場合、例えば課長級職員を対象とする研修においては、課長級や課長級に昇任直後の職員に限らず、次の階層を見据えて課長代理級職員も対象とするなど、効果的な研修の実施を図ります。

### ⑤ 職員研修計画の策定

人材育成基本方針の改定を踏まえ、その理念をもとに職員研修計画を策定し、職員研修の充実を図ります。

## (5) D 人事評価

人事評価は、組織の成果を挙げ、人材育成を図る一つの方法です。職員のモチベーションを向上させるとともに、自ら考え効率的に業務を遂行する自律的な職員への成長を促す制度とするよう運用します。

### ① 人事評価の根本基準

人事評価は地方公務員法において、任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするなど、その根本基準が次のとおり定められています。

## ▶ 人事評価の根本基準（※地方公務員法参照）

- ・職員的人事評価は、公正に行わなければならない。
- ・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する
- ・人事評価は、定期的に行わなければならない。
- ・任命権者は、人事評価の結果に応じた措置を講じなければならない。

## ② 人事評価の目的と役割

### ア. 目的

人事評価の目的の重要な部分は、能力や仕事への取組姿勢を評価して本人にフィードバックすることにより、職員の能力開発、人材育成に役立てる点です。また評価プロセスの一連の流れが、コミュニケーションによる組織の活性化につながります。

本市では人事評価制度をコミュニケーション・ツールと位置付け、次の4つの目的により実施しています。

### ▶ 人事評価の目的

- ・人材育成の機会創出
- ・挑戦する組織風土の醸成
- ・継続的に成果を達成する組織づくり
- ・組織マネジメントの向上

### イ. 役割

人事評価制度の役割には主に次の2つがあります。

#### （ア）職員の意識・行動を変える役割

職員には、標準職務遂行能力に掲げる役割を果たし、能力を発揮するための意識と行動が求められることから、職員の意識の変化から行動の定着に至る行動変容を促す役割があります。

#### (イ) 評価に基づき人事施策に反映させる役割

職員の「今の状態」を知り評価することで、人事施策と関連付け

- ・人材の、より適正な配置
- ・人材の、より有効な活用
- ・人材の、より公正な処遇

を図る役割があります。

#### ③ 人事評価制度の運用上の課題

人事評価は、地方公務員法の解釈・運用に沿った制度運用が求められますが、現状における本市の制度運用には、今後改正を要する課題があります。

##### ア. 能力評価・業績評価(目標管理)

人事評価は、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力と挙げた業績を把握したうえで行われる勤務成績の評価とされています。本市では、主査以下の職員に対しても、業績評価(目標管理)を実施することについて検討します。

##### イ. 給与への反映

勤務成績の評価は、勤勉手当や昇給等、給与の決定の基礎とするものです。本市では、管理職以外の職員の給与に対しても、その結果を反映させることについて検討します。

#### ④ 評価手法の検証

現行の人事評価制度における評価は、評価者である上司が、被評価者である部下を評価します。評価手法には、この一方向による評価のほか、同僚や部下なども評価者となる多面評価(360度評価)があり、多くの民間企業等で導入されています。その背景には、急速に広まった成果報酬制度の見直しとして、チームワークや組織への貢献、人材育成力なども評価対象とする流れからくるものと考えられます。

このように評価対象に応じた適切な評価手法を採用することで、より客観的で精度の高い評価制度の運用につながります。したがって、今後の人事評価制度の見直しに併せ、評価手法の検証を進めます。

## ⑤ 制度の見直しに向けて

人事評価制度の運用においては、組織として何を大切に、何に重点を置くか、職員に対しどのような役割や能力の発揮を求めるかを明確にし、これを適切に評価することが基本となります。

その評価項目については成果を数値で測りにくいなど、客観的評価が困難なものもあります。例えば、管理職への登用においては、業務実績や仕事をこなす能力のみではなく、部下に対するマネジメントや人材育成能力に加え、心理的安全性を確保する能力なども求められます。そのため、被評価者の納得感が得られる制度とするよう改正に向けた見直しを行います。

## (6) E 働き方改革

### ① 働き方改革の目的

平成 29(2017)年から働き方の見直しによって、多様な働き方が選択できる環境づくりを行うとともに、職員一人ひとりの生産性を高めることにより、組織として本来注力すべき市民と向き合う時間や、質の高い行政サービス提供に向けた企画立案業務などの時間を確保し、市民サービスの向上を図るため働き方改革を推進しています。

組織をより良くするには、職員全体が自分事として現在の状況を捉え、主体的に組織改善に向けて動いていく必要があります。職員にとってより働きやすい職場環境になれば、市民サービスの向上につながると考えています。

### ② 働き方改革における数値目標の考え方

本市の働き方改革は、それ自体が目的となりかねない残業の抑制や休暇取得率の向上などを成果指標とせず、エンゲージメントに焦点を当て、これを定量化することとしています。

### ③ 働き方改革の取組

#### ア. 多様な働き方が選択できる環境づくり

##### (ア)テレワーク

新型コロナウイルス感染症の感染リスクの低減等を目的としてテレワークを試行的に導入しました。今後は、これまでの実績をもとに課題を整理し、制度の見直しを

進めながら、職員の働きやすさの向上を目的に制度の普及を進めます。

#### (イ) 時差勤務

正規の勤務時間帯を前又は後に移動させ、始業・終業の時刻を変更する時差勤務制度を活用することにより、通勤時間帯の混雑緩和を図り、新型コロナウイルス感染症の感染リスクの低減等に努めました。今後は、多様な働き方を選択できる制度の一つとして、引き続き柔軟な運用を図ります。

#### イ. 職員一人ひとりの生産性の向上

属人化の解消により仕事の効率性を向上させるための取組を、指導者養成研修を受講した管理職や働き方改革を実践するモデル課において実施しました。課内会議を良好で質の高いコミュニケーションの場と位置付けたうえで取組を進めた結果、他の職員の業務の状況に気を配るようになるなど職員の意識に変化が見られ、属人化の解消に向け一定の成果を挙げています。

職員一人ひとりの生産性の向上は、DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進とともに、各課で実施され効果の認められる働き方改革の取組を庁内で共有し、それぞれの所属による創意工夫のもと継続的に実践することでその実現を図ります。

#### 【参考】モデル課等により実施された具体的な取組

- ・カエル会議(付箋会議)
- ・タスク管理(朝夜メール)
- ・目標設定型残業(業務内容と目標時間の事前申請による時間管理)
- ・集中タイムや席替えによる効果的な時間の利用

#### ③ 組織改善に向けた今後の課題と目標

##### ア. 課題

組織改善に向けた全庁による取組が形骸化しないよう、組織における一層の定着とPDCAサイクルの安定化を図ります。

## イ. 目標

働きやすい職場環境のもと、質の高い市民サービスを提供できる市役所であり続けるよう、その使命を果たすに足る職員の確保と育成に取り組むとともに、モチベーションにあふれた組織をめざします。

### ④ 働き方改革の検証方法

組織改善に向けて、職員に対し、「組織」・「上司」・「職場」等に関するアンケートを実施し、その結果をもとに組織の強みと弱みなど、組織の状況を抽出し、管理職、課員の双方で感覚的・感情的ではない事実に基づく議論を重ねています。今後も引き続き組織改善に向けた取組を進めます。

---

## 第6章 方針の見直し

---

「市民中心のまちづくり」をビジョンとし、「日本一前向きな市役所」を組織運営理念とした目標の実現に向け、この「四條畷市人事戦略基本方針」に基づく取組を組織一丸となって進めていきます。

その取組過程では、社会情勢や雇用環境の変化により、職員に求められる役割や能力をこれに適応させる必要が生じることが想定されます。また、検討や取組を進めるとした個別の人事施策に関しては、制度の改正や新たな仕組みの創設等につながります。

これらの状況の変化を捉えることはもちろん、職員のエンゲージメントを含め様々な観点から常に四條畷市として向かうべき方向性を的確に示し、職員一人ひとりがこの基本方針を指針として職務に当たるにふさわしいものとするよう改定を重ねていきます。

細部の見直しに係る具体的な作業においては、この基本方針の進捗状況等を定期的に確認するようエンゲージメントの状況などを示しながら、庁内職員との意見交換を行うこととします。

また、急速に変化する時代背景を踏まえた人事戦略の必要性から、この基本方針は5年後を目途に大幅な見直しを想定しています。



## 《参考資料》

### 四條畷市人材育成基本方針策定検討委員会要綱

#### (設置)

第1条 四條畷市人材育成基本方針の改定案の策定に当たるため、四條畷市人材育成基本方針策定検討委員会(以下「委員会」という。)を置く。

#### (組織)

第2条 委員会は、次条に規定する委員をもって組織する。

#### (委員)

第3条 委員は、別表に掲げる者とする。

#### (委員長)

第4条 委員会に委員長を置き、総務部長をもって充てる。

#### (会議)

第5条 委員会の会議は、委員長が招集し、委員長がその議長となる。

2 委員長は、必要があると認めるときは、委員会の議事に関係のある職員の出席を求め、その説明又は意見を聴くことができる。

#### (庶務)

第6条 委員会の庶務は、総務部人事課において処理する。

#### (委任)

第7条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、委員長が別に定める。

#### 附 則

この要綱は、令和3年7月8日から施行する。

#### 附 則

この要綱は、令和4年5月18日から施行する。

四條畷市人材育成基本方針策定検討委員会委員名簿

別表(第3条関係)

	所属・職 (下段:令和3年度 所属・職)	氏名
委員長	理事兼総務部長 (総務部長)	西口 文敏
委員	総合政策部企画広報課長代理 (総合政策部魅力創造室課長代理)	藤戸 学
	市民生活部人権・市民相談課長	太田 由美子
	都市整備部下水道河川課技術職員 (都市整備部下水道課技術職員)	石岡 恵太郎
	子ども未来部忍ヶ丘あおぞらこども園長代理	宮田 恵子
	健康福祉部生活福祉課主査	竹本 成美
	田原支所主査	大久保 章
	会計課事務職員	落 あさひ
	健康福祉部次長兼高齢福課長 (議会事務局次長兼課長)	大塚 幸秀
	都市整備部下水道河川課主査 (監査委員事務局主査)	矢倉 賢士
	教育部図書館事務職員	中崎 綾香
事務局	総務部人事課長 (総務部人事室課長)	溝口 直幸
	総務部人事課長代理 (総務部人事室課長代理)	宮崎 浩二
	総務部人事課主任 (総務部人事室主任)	荒堀 涼

## 委員会の会議の開催経過

	開催日	議題等
第1回	令和3年10月29日	・人材育成に関する研修会 (講話:株式会社リンクアンドモチベーション)
第2回	令和3年11月9日	・意見交換 (1)なぜ、日本一前向きな市役所をめざすのか (2)「めざす組織像」「求める職員像」について
第3回	令和3年12月16日	・各階層に求める役割と必要な能力について
第4回	令和4年8月17日	・各階層に求める役割と必要な能力について ～標準職務遂行能力(素案)に対する意見聴取～
第5回	令和4年11月8日	・人事施策に関する意見交換 (1)職員採用について (2)職員配置(異動)について
第6回	令和4年12月16日	・人事施策に関する意見交換 (1)職員研修について (2)人事評価制度について

標準職務遂行能力

階層		理事級	部長級	次長級	課長級	課長代理級	主任級		主査	職員	
役割		市政の経営者	市政の運営者・部の経営者	部内の運営責任者	課の経営者	課内の運営責任者	業務の運営責任者		実務リーダー	実務遂行者	
標準職務遂行能力	ポータブルスキル	倫理・規律	全体の奉仕者として高い人権意識と高い倫理観を有し、法令遵守のもと、公平、公正かつ誠実に業務を進めることができる。								
		挑戦	失敗をおそれず新たな課題にも挑戦し、挑戦しようとする職員には積極的に協力することができる。								
		共感	様々な立場にある市民に寄り添い、多様な行政サービスの提供に向けた取り組みを行うことができる。								
		連携	自らの役割を全うし、他部署の職員とも協調する柔軟な姿勢を持ちながら、組織的に課題に取り組むことができる。								
標準職務遂行能力	対人力	説明・調整	特に重要な市の施策、課題について、議会や関係者に説明を尽くし、信頼関係を築きながら調整を行い、合意を形成することができる。	特に重要な所管部門の施策、課題について、議会や関係者に説明を尽くし、信頼関係を築きながら調整を行い、合意を形成することができる。	所管部門の施策、課題について、議会や関係者に説明を尽くし、信頼関係を築きながら調整を行い、合意を形成することができる。	所管部門の施策、課題について、議会や関係者に説明を尽くし、信頼関係を築きながら調整を行い、合意を形成することができる。	担当する事案について、分かりやすく論理的な説明を行うとともに、関係者の理解が得られるよう調整を行うことができる。	担当業務について、分かりやすく論理的な説明を行うとともに、関係者の理解が得られるよう調整を行うことができる。	説明	担当業務について、分かりやすく論理的な説明を行うことができる。	担当業務について、分かりやすく論理的な説明を行うことができる。
		組織管理	組織力を最大限に発揮させるよう、特別職を補佐するとともに各部をまとめ、施策の実現を図ることができる。	組織力を最大限に発揮させるよう、部をまとめ、施策の実現を図ることができる。	組織力を最大限に発揮させるよう、部長を補佐し、施策の実現を図ることができる。	適切に業務を配分し、進捗管理と的確な指示を行い、組織力を最大限に発揮させ、施策の実現を図ることができる。	課長を補佐し、組織力を最大限に発揮させ、施策の実現を図ることができる。	課の目的と使命を課員と常に共有したうえで業務に当たり、成果を挙げることができる。	組織運営	課のめざす方向性と課題を課員と共有し、業務に当たることができる。	課のめざす方向性と課題を認識し、業務に当たることができる。
		人材育成	職員の範をなし、人材育成の組織風土を醸成することができる。	部下との信頼関係を保ちながら、自身の知識、経験を活かし、様々な機会において適切な指導、助言により、次代の部長職・次長職を育成することができる。	部下との信頼関係を保ちながら、自身の知識、経験を活かし、様々な機会において適切な指導、助言により、人材育成を行うことができる。	課員一人ひとりの能力、適性を把握し、部下との信頼関係を保ちながら、所管部門の業務や様々な機会を通じて、計画的、継続的に能力開発と育成を行うことができる。	部下の能力、適性を把握し、信頼関係を保ちながら、担当内の業務や様々な機会を通じて、能力開発と育成を行うことができる。	課員の能力、適性を把握し、信頼関係を保ちながら、担当業務を通じて、適切な指導育成と支援を行うことができる。	指導育成	後輩職員等の能力、適性を把握し、信頼関係を保ちながら、必要に応じた指導と支援を行うことができる。	後輩職員等に対して、信頼関係を保ちながら、必要に応じた指導と支援を行うことができる。
	対課題力	判断	部を横断する施策や各部の重要課題について、豊富な経験と知識、十分な情報をもとに、迅速かつ確かな判断を行うことができる。	所管部門の重要課題について、豊富な経験と知識、十分な情報をもとに、迅速かつ確かな判断を行うことができる。	所管部門の重要課題について、豊富な経験と知識、十分な情報をもとに、迅速かつ確かな判断を行うことができる。	組織目標・所管部門の方針に沿った適切な判断を行うことができる。	組織目標・所管部門の方針に沿った適切な判断を行うことができる。	組織目標・所管部門の方針に沿った適切な判断を行うことができる。	判断	組織目標・所管部門の方針に沿った適切な判断を行うことができる。	職務の遂行に必要な知識と的確な状況把握をもとに、適切な判断を行うことができる。
		業務運営	常に市民の視点に立ち、コスト意識とスピード感を持ちながら、不断の業務の改善、見直しを各部内に徹底することができる。	常に市民の視点に立ち、コスト意識とスピード感を持ちながら、不断の業務の改善、見直しを部内に徹底することができる。	常に市民の視点に立ち、コスト意識とスピード感を持ちながら、不断の業務の改善、見直しに率先して取り組むことができる。	常に市民の視点に立ち、コスト意識とスピード感を持ちながら業務を進めるとともに、業務の改善、見直しを課内に徹底することができる。	常に市民の視点に立ち、コスト意識とスピード感を持ちながら業務を進めるとともに、業務の改善、見直しに率先して取り組むことができる。	担当業務全体の進捗状況を把握し、段取りや手順を調べ、円滑で効率的に業務を進めることができる。	業務遂行	課の方向性・課題を認識したうえで、計画的かつ主体的に業務に取り組むことができる。	計画的かつ確実に業務を遂行することができる。
		課題解決	大局的かつ先見的な視点に立って、市の施策を推進することができる。	市政全般を的確に把握し、先見的な視野のもと、市民の視点に立って所管部門の政策課題について施策方針を立てることができる。	的確な課題把握と十分な情報をもとに、部長を補佐し、政策課題についての施策方針の立案につなげることができる。	所管部門の状況を的確に把握し、課題に対応するための方針を示し、解決することができる。	的確な課題把握と十分な情報をもとに、課長を補佐し、所管部門の課題の解決につなげることができる。	担当業務の課題を常に組織内で共有し、解決策を講じることができる。	課題解決	担当業務の課題の解決に向け、積極的に改善策を提示することができる。	担当業務における課題の抽出、分析を行い、その解決に向けて取り組むことができる。