



泉南市人材育成基本方針

令和 5 年(2023年) 3 月

人材育成基本方針改定の趣旨

めざす「まちの将来像」

- ・本市に関わるすべての人がそれぞれにとっての幸せをみつけられるような笑顔あふれるまち
- ・時代に合わせた改革で次代に引き継ぐことができる強くしなやかなまち

めざす「まちの将来像」実現のため必要な組織と人材

- ・人が育つ組織
- ・活気にあふれ、やりがいを持って働き続けることのできる、魅力ある職場と組織
- ・選ばれる組織となるための優秀な人材（オペレーティブ人材ではなく、イノベーティブ人材等）の確保
- ・地域への誇り、愛着と使命感をもって共に働く人材
- ・マネジメント力を有する管理職候補の育成



時代の変化や地域課題に対応しつつ、安定的で持続可能な強い経営力を持った風通しのよい組織を実現するため、これまで以上に本市が取り組むべき人材育成・人材確保等について必要な視点を明らかにする

人材確保・育成に関する現状

労働人口減少社会における優秀人材確保

- ・優秀な人材を確保するためには、選ばれる組織となる必要がある。魅力ある職員・魅力ある職場となるべく組織の強化が求められている。
- ・「働く」という個人の価値観が変容してきており、地方公共団体の使命への高い貢献意欲を持つ人材を確保し、やりがいを持って働き続けることのできる環境の整備が求められている。

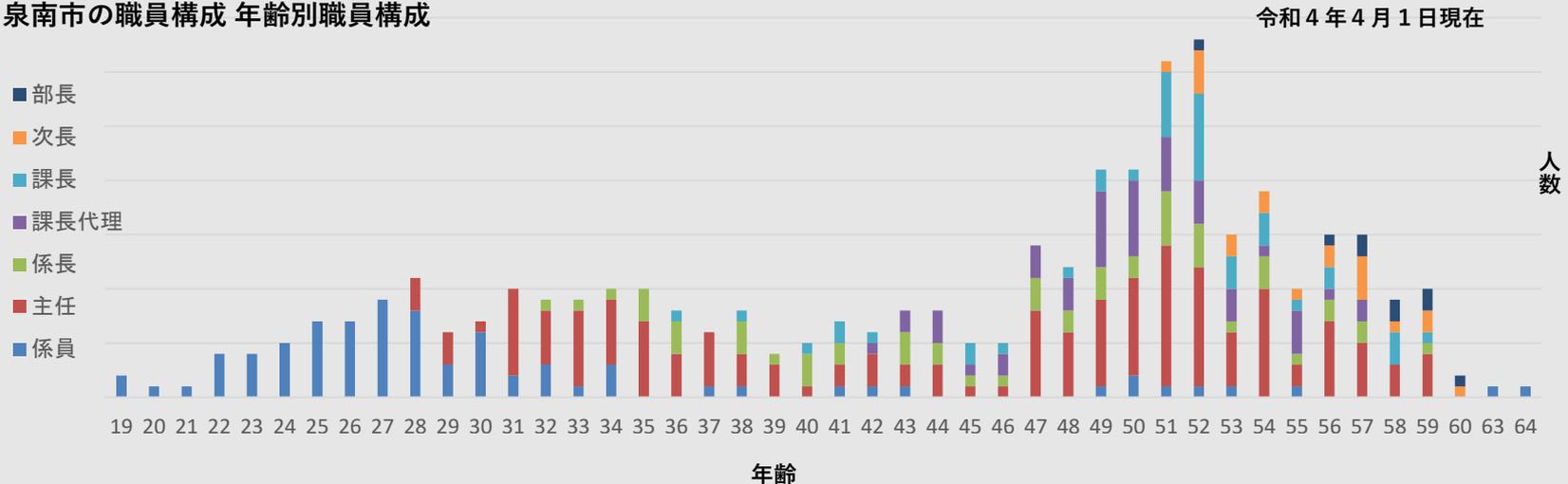
地方公務員をとりまく環境の変化

- ・デジタル社会の到来等に伴い、定型業務のデジタル化により、職員でなければできない業務（デジタルで代替できない、高度な専門性等）に注力していかなければならない状況。
- ・非常勤職員に対してマネジメントなきままに正規職員と同様の業務をさせることで、一部の非常勤職員に業務のノウハウが蓄積され、正規職員には引き継がれないことなどの問題が生じている。

泉南市の人事管理をめぐる環境の変化

- ✓市の職員構成において大きな山を形成している職員が定年を迎えることにより、今後10年間で、少なくとも60人以上の定年退職が見込まれる。その多くが市政を担う豊富な経験を有する人材であり、管理監督職も多く含まれることから、組織運営を担うべき人材の早期育成が求められている。
- ✓職員構成の大きな変化を見据え、次代の市政を担う人材を確保するとともに、実務に精通した人材を育成し、職務のノウハウを確実に継承することが急務となっている。

泉南市の職員構成 年齢別職員構成



人材確保・育成に関する現状

組織的な育成方針・職員採用の課題

- ✓職員を育成していくうえで、組織が共有する価値観や育成方針の浸透が不足しており、人を育てる組織に変えていくことが求められている
- ✓そのために職層別役割・行動等を明確化し、人材育成に関する役割を定義することが必要
- ✓公務員としてだけでなく、民間企業や他団体でも活躍できるような優秀な人材の獲得をめざすことが必要
- ✓新規採用職員等の育成目標（例えば1年後、3年後）を組織として明確化し、人材マネジメントに優れた組織として取り組むことが必要

人材育成を基軸に据えた人事管理を実現

今後、限られた人数で増える市民ニーズに的確に対応できる体制に移行するには、**真に公務部門が担うべきコア業務を明確にし、執行体制をスリム化していくための不断の取組みが求められていく。あわせて、コア業務に求められる知識や能力、スキル等の人材要件を具体的に示し、それに対応できる人材を確保し、育成することも不可欠である。**

このような観点から、コア業務の「明確化」と人材の「精鋭化」を一体のものとして推進していく必要がある。これからの泉南市に求められる人材は、市政を支える気概と核となるプロフェッショナルリティ（玄人としての卓越性）を備えたプロ職員である。プロ職員を育成していくには、職員の「自ら育つ」意識を引き出すことが何よりも大切である。

そのためにも、職員が自らの可能性に挑戦できるよう、将来に「展望」を持つことができ、自らの「選択」で核となる強みを育み、活かし、キャリアを切り拓くことのできる人事管理（制度・運用）を確立する必要がある。

これまでの取組

1. 意欲を引き出す人材の活用

- ① ジョブローテーション基準の確立
- ② 自己申告制度の導入
- ③ エキスパートの育成
- ④ 異動後の円滑な引継ぎ

- ① 採用後10年間に3箇所以上
- ② 自己申告提出率20.68%、実現率74.61%
- ③ H25から専任職希望制度導入
- ④ 人事異動の内示日を早め、引継ぎシステムの体系化 業務マニュアル作成を推進

2. 信頼性・納得性・透明性の高い能力把握の制度構築

- ① 人事評価制度の導入
- ② 昇任基準の明確化
- ③ 職員採用の改革

- ① 人事考課⇒人事評価(義務化)
- ② 受験資格の見直し、人事評価結果の昇任選考への反映、降任希望制度の導入
- ③ 求める職員像の明確化、より一層の人物重視への試験内容の見直し

3. 能力を引き出し高める職員研修

- ① 職場研修(OJT)の推進
- ② 職場外研修(off JT)
- ③ 自己啓発支援の充実
- ④ 人権研修の充実
- ⑤ 研修評価と効果測定の実施

- ① OJTマニュアルの作成
- ② 基本研修(階層別研修)の充実、特別研修、派遣研修の充実
- ③ 自主研修制度の周知、e-ラーニングの導入
- ④ 人権研修体系の見直し、参加型研修の実施
- ⑤ 受講前、受講後の報告書の義務付け、所属長からの報告書、研修後アンケートに基づく効果測定の実施

4. 人が育つ環境づくり

- ① 職場の活性化
- ② 公務員としての役割の再認識
- ③ 管理職のマネジメント能力の向上
- ④ 人材育成体制の整備

- ① ビジョン・目標の共有化、業務分担表、職場状況チェックシートの導入
- ② 全体の奉仕者としての自覚、職場への貢献
- ③ 管理職研修の実施、事務分担・職場内でのジョブローテーションの実施
- ④ 人事についての相談窓口の設置、効果的な職員研修計画の立案、自己申告など活用した適材適所の人事配置

01 新・人材育成基本方針がめざすもの

- (1)採用と育成のポジティブサイクル……………7
- (2)トータルな人材育成システムの実現……………8
- (3)若手職員の育成方針……………9
- (4)意欲と能力のある人材が活躍できるキャリアアップモデル…10

02 めざす職員像と実現すべき組織

- (1)めざす職員像と組織像……………11
- (2)実現すべき組織……………12

03 求める人材

- (1)一般職員に求める人材像・採用したい人材像……………13
- (2)監督職に求める人材像……………14
- (3)管理職に求める人材像……………15
- (4)その他の職員に求める人材像……………16

04 職層ごとの役割と必要な能力 ＜標準職務遂行能力＞

- (1)職層ごとの役割……………17
- (2)職層ごとに必要な能力(人事評価の能力評価項目と連動)…23

05 人材育成の戦略

- (1)人材確保と早期育成のための戦略……………27
- (2)自ら学習し教え合う風土づくり……………33
- (3)人事制度<能力・やる気を引き出す制度で、キャリアをデザイン> ……34
- (4)人事評価制度
(発揮した能力・上げた業績による評価)……………43
- (5)研修(自主研修・OJT・職員研修)……………49
- (6)働きやすい職場環境づくり<仕事と生活の好循環>……………54
- (7)女性活躍を支援する人事管理の推進……………57

06 戦略実施の推進体制

- (1)職員の取組……………58
- (2)職場の取組(管理職の取組)……………59

(1) 採用と育成のポジティブサイクル <いい組織でなければ「いい人材」には選ばれない>

主に若手職員の育成に努め、その育成を受けた職員がまた次の世代の職員を育成するというサイクルを繰り返すことで組織としての成長を促し、そして成長する組織と職員の姿を発信強化することにより、より優秀な人材を集め、定着させる「採用と育成のポジティブサイクル」を実現する。

「選ばれる組織」となるため、
採用した職員を育成

- ◆ 【育成・研修により】
組織人として成長を促す
- ↓
- ◆ 【育成の重点ターゲット】
新規採用～概ね35歳
- 10年後 ↓ ↑ 指導・育成
- ◆ 【自律的に先を見据えて働く職員】
指導・育成の中心的役割を担う

採用と育成の
正のスパイラル

職員と組織の
成長

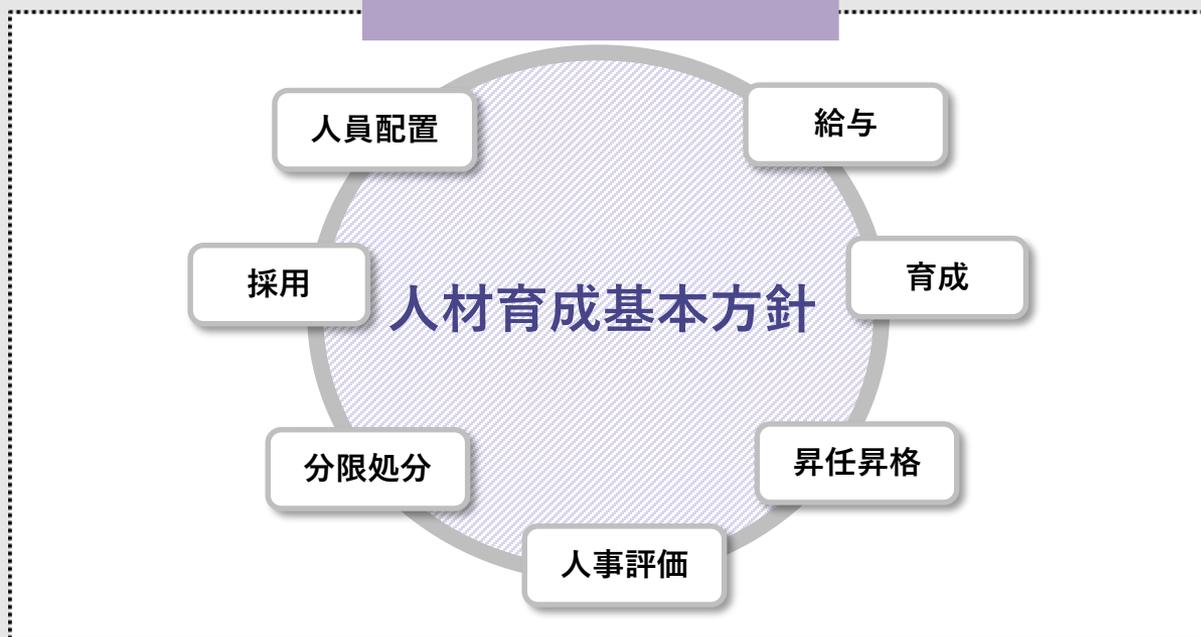
「選ばれる組織」となり、
優秀な職員を採用

- ◆ 【育成情報】
充実した育成・研修体制
組織と先輩職員の姿
- ↓
- ◆ 【応募動機の創出】
- ↓
- ◆ 【優秀な人材の獲得】
泉南市の求める人材を採用
- ↓
- ◆ 【スムーズな育成】

(2) トータルな人材育成システムの実現

組織活性化（成長・強化）

誰もが意欲・能力を発揮できる職場環境



研修・人事・給与等全てが連動している。

また、研修事業のみで職員が成長するわけではなく、各職員が自らの役割を認識し、組織は人材育成基本方針のもと各種制度でサポートする。

人材育成を通じて・・・

どの組織（他団体・民間企業等）でも通用するような職員を育成し、[泉南市で成長したいと考える受験生を惹きつける](#)

(3) 若手職員の育成方針

入庁後3年目まで（係員）

公務員・社会人としての基礎固めの時期

- ・ 組織についての理解を深める
- ・ 上司の指示や定められた手続きに従い、担当者として業務を迅速かつ正確に処理する能力を身につける
- ・ 担当業務の根拠法令、条例、規則、要綱等を理解する

入庁後4年目から29歳まで
（主任・係員）

能力を伸ばし、大いに活用する時期

- ・ 常に改善の意識を持って担当業務の効率化を図り、市民サービスの向上を実現する
- ・ 監督職と協力しながら新規採用職員や後輩の育成に努める
- ・ 経験を積み、広い視野を得るため、様々な分野の仕事に携わり知識を習得し、自らのキャリア形成の基礎を作る

30歳から概ね35歳
（係長昇格）まで

係の中心となり、第一線で実務を行う時期

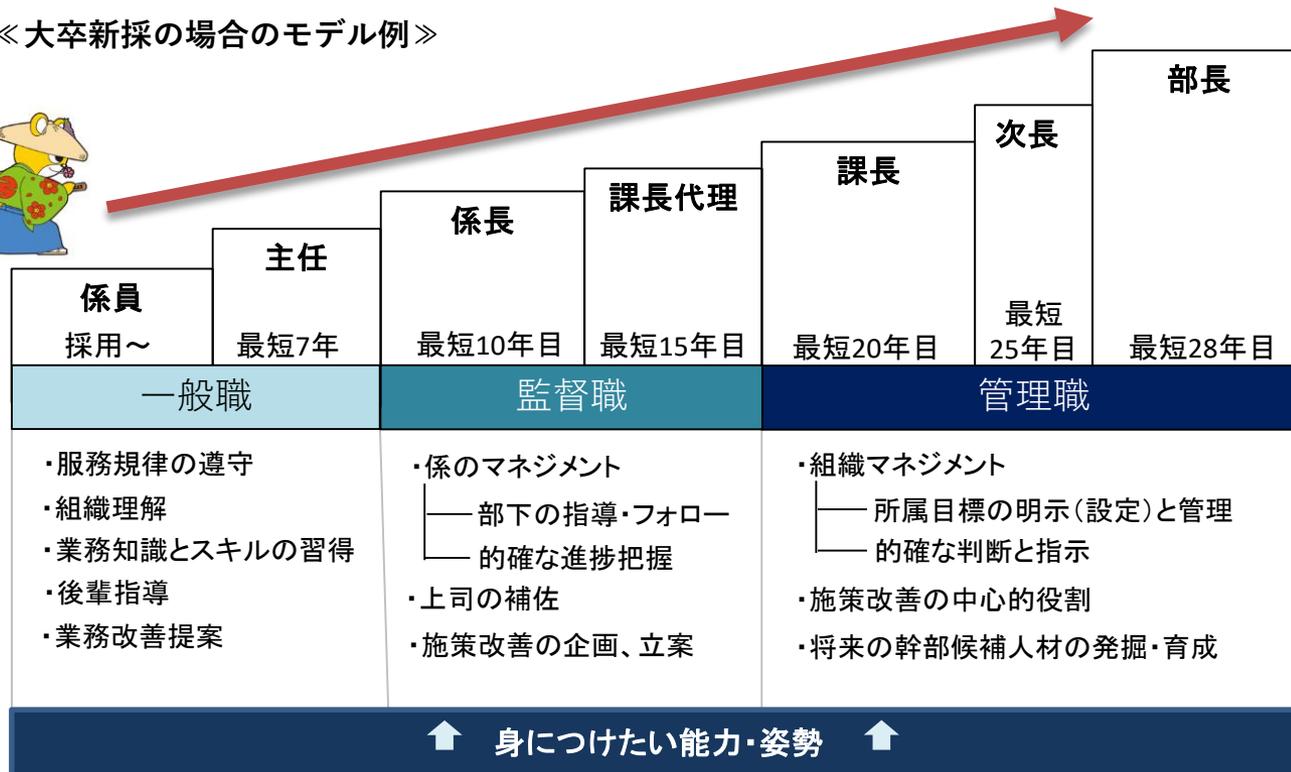
- ・ マネジメントや後輩職員の指導などを通じて、お互いの能力を高め合うための取組みを積極的に行う
- ・ 将来の管理職としての自覚を持つ

20代は社会人として土台を作る時期

30～40代でパフォーマンスを発揮するための「仕事術」を学ぶ

(4) 意欲と能力のある人材が活躍できるキャリアアップモデル

《大卒新採の場合のモデル例》



(1) めざす職員像と組織像

めざす職員像

「市民の幸せを支えるため、地域の課題を発見し、解決に向け挑戦する職員」

めざす職員像を実現するための4つの行動指針

- ①変化を生み出し、果敢に挑戦する
- ②何事にも広く強い当事者意識をもつ
- ③目標を共有して、組織として取り組む
- ④仕事を通じて、職員も幸せになる

めざす組織（職場）像

「組織目標を高い水準で達成する経営集団」

職員の成長とチームの関係

- ・人は、有能な集団の中で大きく育つ
- ・各自がより高い目標を高い水準で達成することがチームのレベルアップにつながる
- ・組織は「管理監督者」で大きく変わる
- ・身に付けた能力をチーム内で共有する
- ・仕事に対して前向きで充実した心理状態を保つ

(2) 実現すべき組織

強い組織に向けての戦略

「強い経営力を持った風通しのよい組織」

人事評価の目標管理・面談を活用

- ・ 目標管理によりチーム力の強化
- ・ 職場の課題やゴールを共有する
- ・ 目標達成のためのミーティングやアドバイスを随時行う
- ・ マニュアル作成で、業務の標準化、確実な引継ぎを行う

より活発なコミュニケーションができる組織を実現

- ・ 管理職は、職員と積極的に意見交換をする
- ・ メンタル不調の予防策を講じる
- ・ ハラスメント防止の予防策を講じる
- ・ コンプライアンスを遵守し、リスクマネジメントを実践

強い組織に向けての取組み

仕事を見直し「時間」を生み出す

- ・ より重要な仕事に投入する時間や人材育成に力を入れ、「働きやすい」「働き甲斐のある」職場となる職場の魅力をアップさせて若手職員の流出を防止する

組織的な業務改善

- ・ 前例踏襲の仕事を見直し、不要な仕事を見極め取捨選択する
- ・ 特定の人に仕事を集中させない
- ・ 書類を整理して、必要なものを探す時間を削減する
- ・ 従来やり方に固執せず、多くの手段や方法の中からより楽に効率的なものを選択する
- ・ 業務(仕事)の目的を、より「楽に・速く・安全に・効率的に」達成できる手段や方法に変える

AIやRPAの導入により業務改善

(1) 一般職員に求める人材像・採用したい人材像

 泉南市の未来を考え、市民とともに働き、市民に信頼される人材

- ・市民の視点を持ち、泉南市の将来を考える
- ・地域への誇り・愛着を持ち、仕事を通じ、市民生活を肌で感じ、市民一人ひとりの思いを受け止め、市民、NPO、企業等と互いの思いを認め合いながら共に働く

 未経験のことでも、まずは一步を踏み出す気持ちを持ち、挑戦できる人材

- ・前に踏み出す力、考え抜く力を有し、実践する
- ・変化を発展の機会と前向きにとらえ、先例のないことに挑戦する「勇気」を備え、実行に移すことができる

 自ら考え、調査し、複数の選択肢を提案、実践できる人材

- ・自ら課題を発見し、さらにその課題をどうしたら解決できるかを自らの頭で考えられる
- ・合理的で科学的な根拠に基づく複数の施策を提案し、実践できる

 自分自身の成長と組織の成長に、喜びとやりがいを見出せる人材

- ・仕事を通じて、自分自身の能力を向上させることや、周りの職員と協力しながら組織の目標を達成することに喜びとやりがいを感じるとともに、後輩や部下職員を支援し、自分自身の成長と組織全体の成長の両方を実現できる

(2) 監督職に求める人材像



プロとしての卓越性を有し、部下職員や関係部署から頼りにされる人材

- ・ 仕事を通じて部下を指導育成しつつ、着実に実務を遂行できる
- ・ 担当業務や職務について、**先見性**を持って予測するとともに、発生した課題を**スピード感**を持って解決する
- ・ 現在の状況にとらわれずに考え、職場をよりよくするために積極的に行動する
- ・ 職員一人ひとりが自分のやっている業務の**政策的な意味を理解できるように指導**できる
- ・ 全体に対して卓越した知識・技術を有し、**的確な進捗把握**のもと、円滑な業務執行を図り、部下職員の適切なサポートと指導を通じて信頼を得ている
- ・ 担当業務の知識の習得に常に努力し、**責任感**が強く、**調整力**に長けていると同時に、上司への報告・連絡・相談が適切である
- ・ 特定ではなく、職場全体における報告、連絡、相談をしやすい人間関係を日頃から構築する

(3) 管理職に求める人材像



組織の目標達成に向け、部下への権限委譲をし、責任を負うことができる人材

- ・ **組織としての目標を設定**し、目標を達成するためのチームをつくる
 - － 組織の目標達成に向け、的確な判断や指示を行う
 - － 組織・職場の目標を職員一人ひとりに確実に浸透させ共有する
- ・ 部下に仕事を任せながら、**人材育成と組織の活性化**を図る
 - － 職務に関する背景や意義などを部下に伝え、職務の意味を把握させ、やりがいを感じさせる
 - － 仕事の達成感等喜びを与え、目標を高い水準で達成させる
 - － 部下の仕事内容や進捗具合を常に把握し、適切なサポートと指導を行う
 - － 部下の仕事内容を普段から十分に把握し、適正に評価する
 - － 人事評価を活用し、信賞必罰の実行
- ・ 責任を取るという心意気を示し、**リーダーシップ**を発揮する
- ・ **業務の改善**を中心となって行う
 - － 部下の評価は自分の評価であることを認識し、部下指導・育成を怠らない
 - － 業務の問題を認識し、必ず解決するという意識を持つ
 - － 前例にとらわれることなく、より効果的・効率的な方法がないか考える

(4) その他の職員に求める人材像

60歳超職員・再任用職員



着実に実務を遂行しつつ、在職中に培ったキャリアを組織に還元できる人材

- ・在職中に培った知識や技術を活用して業務を進めるうえでの課題を明確にすることができ、その解決に向けての**適切な助言**ができる
- ・仕事への姿勢や取組みが、後輩職員の**模範**となることができる
- ・**後輩と同じ仕事も厭わず**行い、これまでの経験を活かして積極的に業務改善に取り組む
- ・在職中に培った知識や技術を後輩職員に伝え、**育成**することができる

任期付職員



市民サービス拡充の重要な担い手となる人材

- ・市民サービスの提供体制を充実させる場合や一定期間内に限り業務量の増加が見込まれる場合に任期を定めて**即戦力**として任用する
- ・**正規職員と概ね同等の業務、身分、待遇**となることを自覚する
- ・それぞれの業務において、**知識・能力の向上**に努めながら、業務を確実に遂行する

会計年度任用職員



市民のために仕事をしているという職員としての自覚と、接遇やマナー、人権尊重、個人情報保護等基礎的な知識を持ち、行動できる人材

- ・**服務規律**（守秘義務や職務専念義務等）や職場のルールを遵守する
- ・担当業務に必要な**知識、専門能力、技術**を持ち、業務に前向きに取組み、**責任**を持って担当業務を遂行する
- ・上司や同僚と、仕事を通じて**信頼関係**を築く

(1) 職層ごとの役割

職員は、「自ら伸びる」ために、自身の役割と必要な能力等を自覚し、理解することが重要。加えて、円滑な組織運営を図るために、自身の職層だけでなく、他の職層の役割や必要な能力等を理解することも大切。また、上位職の役割を認識することは、自らが描くキャリアの実現に備えることにもつながります。

<標準職務遂行能力> (地方公務員法第15条の2第1項第5号)

採用、昇任、降任及び転任の判断に当たって用いるため、「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して任命権者が定めるもの」

— 泉南市自治基本条例 —

(職員の責務)

- 第23条 「職員は、全体の奉仕者として社会情勢や行政需要に的確に対応し、最少の経費で最大の効果をあげるため、市民の視点に立って公正、**誠実かつ創意をもって政策課題に取り組まなければなりません。**」
- 2 「職員は、市民との信頼関係を築き、**積極的に協働して地域課題に取り組み、説明責任を果たさなければなりません。**」
- 3 「職員は、**その専門性と政策能力の向上をめざし熱意をもって自己研鑽に励むとともに、職務について責任を持ち、不断の改善に努めなければなりません。**」

(1) 職層ごとの役割

係員（職務の級：1・2級）・・・業務の遂行者

- ・担当業務の目標達成に向けて、担当業務を適切かつ円滑に遂行する
- ・担当業務の根拠となる法令・条例・規則・要綱等を理解する
- ・担当業務の課題を把握し、改善に取り組む
- ・組織目標の達成をめざし、個人目標を高水準で達成する
- ・後輩職員の指導・育成及びサポートを行う

主任級・・・業務遂行の推進者

- ・担当業務の目標達成に向け、高度な専門的知識を有し、主体的に業務を推進する
- ・担当業務の根拠となる法令・条例・規則・要綱等を理解する
- ・担当業務の課題を把握し、改善に取り組み、組織的な対応を実施する
- ・組織目標の達成をめざし、個人目標を高水準で達成する
- ・後輩職員の業務遂行状況等に気を配りながら、適切な指導・育成及びサポートを行う

(1) 職層ごとの役割

係長級・・・係の統括者

- ・係内所管業務の運営責任者として、課の目標を理解し、課員とめざす方向性を共有する
- ・課の目標を高い水準で達成するために、的確な対応策を企画立案し、迅速な対応を行う
- ・重要課題や困難性の高い業務について、自ら考え調査し、複数の選択肢を提案する
- ・担当業務及び係内の業務の課題を把握し、改善・改革に取組み、組織的な対応策を提案し実行する
- ・風通しのよい組織づくりのために力を尽くす
- ・適切な指導・助言により意欲を引き出すとともに、働きがいや達成感など仕事の喜びを与えるなど、所属職員の人材育成に取り組む
- ・物事の本質を理解できる力を身に付ける
- ・リスク管理（ミスや不祥事の予防・早期発見等）を行う

(主査)・・・係長の補佐・係内業務のスペシャリスト

(1) 職層ごとの役割

課長代理級・・・課の副統括者

- ・ 課の目標を十分に理解し、課員とめざす方向性を共有する
- ・ 課の目標を高い水準で達成するために、的確な対応策を企画立案し、迅速な対応を行う
- ・ 重要課題や困難性の高い業務について、自ら考え調査し、複数の選択肢を提案する
- ・ 部下の能力や適性を把握し、仕事を通じた職員の育成や職場活性化に力を尽くす
- ・ 風通しのよい組織づくりのために力を尽くす
- ・ 職員に働きがいや達成感など仕事の喜びを与える
- ・ 物事の本質を理解できる力を身に付ける
- ・ リスク管理（ミスや不祥事の予防・早期発見等）を行う

(主幹)・・・課の特命課題対応の推進者・課内業務のスペシャリスト

(1) 職層ごとの役割

課長級・・・課の統括者

- ・部の基本方針を受け、課の目標を明確にし、達成に向けて課を統率する
- ・所属職員に、事務分担及び職位に応じた適切な目標を設定させ、確実に達成させる
- ・課の目標を高い水準で達成するプロ集団を育てる
- ・風通しのよい組織づくりのために力を尽くす
- ・自らが困難な仕事に前向きに取組み、業務の改善を中心に行う
- ・業務改善ができないのは、必要な問題解決ができないことと同じであるという意識を持つ
- ・課員一人ひとりの職務を十分に把握し、適切な業務配分や公正な評価、指導助言、動機付けを通じて、職員に働きがいや達成感など仕事の喜びを与える
- ・リスク管理（ミスや不祥事の予防・早期発見等）を行う

(参事)・・・課の特命業務・課題対応の推進者

(1) 職層ごとの役割

次長級・・・部の副統括者・部内各課の指導者

- ・中長期的・全市的視点で部内施策・事業の方針を明示するとともに、目標を設定し、達成に向けて部を統率する
- ・部長等を補佐し、部の使命を効率的・効果的に果たせるよう、部内各課の調整を中心になって行う
- ・部下の能力や適性を把握し、直接的・具体的に部内職員の指導・育成、組織の活性化を行い、将来の管理職の育成について責任を担う

(参事)・・・部の特命課題対応の推進者

部長級・・・市の経営責任を担う幹部職員・部の統括者

- ・中長期的・全市的視点で部の基本方針を明示するとともに、目標を設定し、達成に向けて部を統率する
- ・部の政策及び施策について、迅速かつ的確な意思決定を行い、実行の責任を担う
- ・部内の職員の指導・育成、組織の活性化を行い、部内の次課長級職員と連携し、将来の管理職の育成について責任を担う

(参与)・・・部をまたがる課題対応の推進者・部の特命課題対応の推進者

(2) 職層ごとに必要な能力（人事評価の能力評価項目と連動）

<一般職（主任級・係員）>

必要な能力	説明
公務員倫理	<p>服務規律・法令等を遵守し、公務員としての自覚を持った態度・行動ができる</p> <p>【職務命令の遵守/責任転嫁や回避のない対応/適切な報告・連絡・相談】</p>
知識・技術	<p>担当業務の遂行に必要な知識・技術を有しており、それを活用して業務を正確かつ円滑に処理できる</p> <p>【担当業務に関する法令等の正しい理解/ワード・エクセルなどの活用】</p>
事務処理・実行力	<ul style="list-style-type: none"> ・自身の業務の優先順位を正しく認識し、期限を守り、停滞なく遂行できる ・他の職員に依存することなく正確に処理できる。 <p>【わかりやすい資料作成/セキュリティ確保/効率よい業務遂行/マニュアル作成】</p>
説明対応	<ul style="list-style-type: none"> ・相手の理解度に合わせた説明や相手の立場を考えた適切な対応（説明・態度）ができる ・苦情やトラブルを招くことがない
チームワーク	<ul style="list-style-type: none"> ・良好なコミュニケーションの確保に努めることができる ・自ら進んで、又は依頼があれば協力し、全体の業務遂行やチームワークに配慮できる <p>【他の職員への協力/所属内での貢献・連携】</p>
業務改善・課題解決	<ul style="list-style-type: none"> ・前例踏襲に問題がないか確認し、身近な業務改善ができる ・積極的に日常業務の中から課題を発見し、解決や改善につながる提案ができる
業務マネジメント・進行管理	<ul style="list-style-type: none"> ・目標達成に向けて、計画的な業務遂行ができる <p>【PDCAサイクルの実践/業務の効率化/時間外勤務の縮減/時間内に業務を終える努力】</p>
自己開発・自己成長	<p>自身に要求されている知識・技術を自覚し、業務遂行に必要な専門知識を高めることができる</p> <p>【提供された研修の積極的受講/業務に関連する研修の履修/能力を高める努力】</p>

(2) 職層ごとに必要な能力（人事評価の能力評価項目と連動）

< 監督職（課長代理級・係長級） >

必要な能力	説明
公務員倫理	<p>服務規律・法令等を遵守し、公務員としての自覚を持った態度・行動ができる</p> <p>【職務命令の遵守/責任転嫁や回避のない対応/適切な報告・連絡・相談】</p>
企画・立案	<ul style="list-style-type: none"> ・所属目標達成のための手法・手順を効果的かつ具体的に立案できる ・情報を収集分析し、課題解決策や新たな施策を企画できる <p>【施策等の企画・立案/業務の遂行上の工夫/わかりやすい資料づくり/情報収集・分析・活用】</p>
折衝・判断	<ul style="list-style-type: none"> ・説明や調整を十分行い、適切な判断が下せる ・事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招かない
情報共有・発信	<ul style="list-style-type: none"> ・上司や部下、関係部署との適切な情報共有ができ、庁内連携を強化している ・必要な情報を庁外に発信できる。
事務改善・課題解決	<ul style="list-style-type: none"> ・前例踏襲に問題がないか常に確認し、仕事の進め方を見直すなど身近な事務改善ができる ・積極的に日常業務の中から課題を発見し、解決や改善につながる提案や指示ができる ・所属職員に改善提案を求め、積極的に改善の実践ができる
業務マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・部下に所属目標達成に向けた期待を伝え、指示等を行うことができる ・状況に合わせて支援するなど適正に業務を管理できる ・業務遂行過程における様々なトラブルに備え、常にリスクを考え行動できる <p>【人事評価制度の活用/業務の進行管理/コスト意識/仕事量の把握と適切な配分】</p>
人材マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・部下の能力や業務内容を把握 ・適切な指導助言により、職員の意欲を高め、部下に成長の機会を与えることができる <p>【部下の適性把握/指導・育成・動機づけ/安全衛生への配慮/メンタルケア/ハラスメント防止】</p>
自己開発・自己成長	<ul style="list-style-type: none"> ・自身に要求されている知識・技術を自覚し、業務遂行に必要な専門知識を高める努力ができる ・キャリアアップを図る意識がある <p>【提供された研修の積極的受講/業務に関連する研修の履修/能力を高める努力】</p>

(2) 職層ごとに必要な能力（人事評価の能力評価項目と連動）

<管理職（次課長級）>

必要な能力	説明
公務員倫理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 服務規律・法令等を遵守し、公務員としての自覚を持った態度・行動ができる 【職務命令の遵守/責任転嫁や回避のない対応/適切な報告・連絡・相談】
企画・立案	<ul style="list-style-type: none"> ・ 所属目標達成のための手法・手順を効果的かつ具体的に立案できる ・ 情報を収集分析し、課題解決策や新たな施策を企画できる 【施策等の企画・立案/業務の遂行上の工夫/わかりやすい資料づくり/情報収集・分析・活用】
折衝・判断	<ul style="list-style-type: none"> ・ 説明や調整を十分行い、適切な判断が下せる ・ 事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招かない
情報共有・発信	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上司や部下、関係部署との適切な情報共有ができ、庁内連携を強化している ・ 必要な情報を庁外に発信できる
業務改善・課題解決	<ul style="list-style-type: none"> ・ 前例踏襲に問題がないか常に確認し、仕事の進め方を見直すなど身近な事務改善ができる ・ 積極的に日常業務の中から課題を発見し、解決や改善につながる提案や指示ができる ・ 所属職員に改善提案を求め、積極的に改善の実践ができる
業務マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部下に所属目標達成に向けた期待を伝え、指示等を行うことができる ・ 状況に合わせて支援するなど適正に業務を管理できる ・ 業務遂行過程における様々なトラブルに備え、常にリスクを考え行動できる 【人事評価制度の活用/業務の進行管理/コスト意識/仕事量の把握と適切な配分】
人材マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部下の能力や業務内容を把握し面談を行い、適正に人事評価を実施できる ・ 適切な指導助言により、職員の意欲を高め、部下に成長の機会を与えることができる 【部下の適性把握/指導・育成・動機づけ/安全衛生への配慮/メンタルケア/ハラスメント防止】
働きやすい職場環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員が働きやすい職場環境づくりができる ・ 育児、介護などの家庭環境を理解し、勤務時間の弾力運用や休暇を活用しやすくしている ・ ムダな仕事を減らし、時間外勤務を縮減している ・ 相談しやすい雰囲気づくりに努め、良好な人間関係を構築することができる

(2) 職層ごとに必要な能力（人事評価の能力評価項目と連動）

<管理職（部長級）>

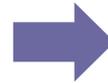
必要な能力	説明
公務員倫理	<p>服務規律・法令等を遵守し、公務員としての自覚を持った態度・行動ができる</p> <p>【職務命令の遵守/責任転嫁や回避のない対応/適切な報告・連絡・相談】</p>
企画・立案	<ul style="list-style-type: none"> ・所属目標達成のための手法・手順を効果的かつ具体的に立案できる ・情報を収集分析し、課題解決策や新たな施策を企画できる <p>【施策等の企画・立案/業務の遂行上の工夫/わかりやすい資料づくり/情報収集・分析・活用】</p>
折衝・判断	<ul style="list-style-type: none"> ・説明や調整を十分行い、適切な判断が下せる ・優先順位を判断し、迅速かつ的確に決断をしている
情報共有・発信	<ul style="list-style-type: none"> ・上司や部下、関係部署との適切な情報共有ができ、庁内連携を強化している ・必要な情報を庁外に発信できる
業務改善・課題解決	<ul style="list-style-type: none"> ・前例踏襲に問題がないか常に確認し、仕事の進め方を見直すなど身近な事務改善ができる ・積極的に日常業務の中から課題を発見し、解決や改善につながる提案や指示ができる ・所属職員に改善提案を求め、積極的に改善の実践ができる
業務マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・部下に所属目標達成に向けた期待を伝え、指示等を行うことができる ・状況に合わせて支援するなど適正に業務を管理できる ・業務遂行過程における様々なトラブルに備え、常にリスクを考え行動できる <p>【人事評価制度の活用/業務の進行管理/コスト意識/仕事量の把握と適切な配分】</p>
人材マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・部下の能力や業務内容を把握し面談を行い、適正に人事評価を実施できる ・適切な指導助言により、職員の意欲を高め、部下に成長の機会を与えることができる <p>【部下の適性把握/指導・育成・動機づけ/安全衛生への配慮/メンタルケア/ハラスメント防止】</p>
働きやすい職場環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・職員が働きやすい職場環境づくりができる ・育児、介護などの家庭環境を理解し、勤務時間の弾力運用や休暇を活用しやすくしている ・ムダな仕事を減らし、時間外勤務を縮減している ・相談しやすい雰囲気づくりに努め、良好な人間関係を構築することができる

(1) 人材確保と早期育成のための戦略

①人材確保（採用） 泉南市のめざす職員像になりうる者を採用する

- ・ 未経験のことに対して挑戦できるマインドがある
- ・ 公務員として仕事をする上でやりがいを求めることができる準備ができている
- ・ ある一定の「学力」と「体力」がある
- ・ 社会人として必要な「社会性」「常識」がある
- ・ 相手の意図すること・思いを汲み取る心がある
- ・ 市民から信頼される「堅実さ」「実直さ」がある

こんな人材が



泉南市の
めざす職員像になりうる



公務員になることだけが目標の者や「安定していて若干楽そう」という理由での志望者を見抜く
民間企業や他団体でも活躍できる人材の獲得をめざす

(1) 人材確保と早期育成のための戦略

泉南市のめざす職員像になりうる者を採用するための戦略

【戦略1】 「選ばれる組織」 になるために、採用と育成を全庁的な取組へ

- ・ 採用から育成までを組織全体で取組むという意識の醸成
- ・ 新規採用職員の育成指導員制度及びメンター制度を導入し早期育成
- ・ 採用後のOJT継続実施・人事評価を活用し育成
- ・ 受験者向け採用試験説明会・職場見学・インターンシップを実施

【戦略2】 キャリア等に応じて採用試験の手法を選択し、必要な人材を見極める

- ・ 適切な採用試験の手法を職種ごとに選択する
例) 適性検査 (SPI・SCOAなど)、小論文、面接 (集団・個別)、エントリーシートの導入など
- ・ 新卒、社会人経験者、専門職など、キャリアや職種に応じた評価基準の整理を行い共有化する

【キャリアによる評価の着眼点】

新卒・・・学生時代の経験から見極める

社会人経験者・・・過去の仕事の成果・経験から見極める

(1) 人材確保と早期育成のための戦略

泉南市のめざす職員像になりうる者を採用するための戦略

【戦略3】 ミスマッチを防ぐため、求める人物像や採用後の育成方針を発信

- ・どのような職員を求めるのか、泉南市で働く魅力を発信する
- ・人材育成基本方針の「求める人材」を基本に面接を行う
- ・ミスマッチ防止のため、採用後の育成方針を示す
- ・受験者は、自分を育ててくれる・成長できる組織を選ぶという認識を持つ

【戦略4】 プロ人材を採用するため、働きやすく力を発揮できる環境を整備

これまでの働き方の常識を見直し、力を発揮できる柔軟な働き方や環境を整備することで、

高度な専門性とリーダーシップを備えたプロフェッショナル人材を確保

- ・「やりがい・キャリア・成長」を実現できる職場の整備
- ・「働きやすい」労働環境の整備
 - スマートオフィスの推進
 - テレワークの実施
 - ICTを活用したコミュニケーション・ツールの構築

(1) 人材確保と早期育成のための戦略

②早期育成：職員としての基礎固めのための職場内研修（OJT）の実施

OJT

集合研修では得られない、より実践的な能力を身に付けるための研修
市役所職員としての基礎を身に付けるために重要な研修
トレーナー（新人指導担当者）＝業務の相談ができる相手

目的

実務の詳細と組織の慣例等を職場の先輩職員から学ぶ
市役所職員としての基礎固めを行う
まずは「一人で完結できる職員」へ、そして「自ら考える職員」へ変革

新規採用職員は・・・

- ・新しいことを積極的に吸収する意欲が高い
- ・高い指導効果が見込める



先輩職員は・・・

育成も業務の一環であることを認識し、
責任を持って指導することが重要

新人職員の成長＝先輩職員自らの成長

先輩職員が積極的に育成に携わっているという受験者にとってのプラスの情報
(職員を大事にする組織＝選ばれる組織)

(1) 人材確保と早期育成のための戦略

採用後にめざす姿 ～一人で完結できる職員になるよう指導～

採用3か月後

職員として必要な基礎実務能力の養成期（業務の進め方・基本マナー）

- ・挨拶（職場内外）ができ、電話対応も問題なくできる
- ・文書作成、起案の作成、日常の事業運営に係る支出命令等の財務処理ができる
- ・業務上の指示について、業務の根拠、目的、対象を理解し、遅滞なく進めることができる
- ・自分が携わった業務を振り返り、業務の根拠、目的、対象をまとめ、スケジュール等必要な実務に関するマニュアルをまとめることができる
- ・他課の決裁や上司の指示業務について疑問のある場合は、上司や先輩に質問したり、自ら調べて疑問解消することができる

採用6か月後

実務での自立をめざすとともに、課題発見の習慣の養成期

- ・担当業務について、業務内容や制度について、根拠となる法令・条例とともに理解し、外部からの問合せに対応できる（法的根拠を確認する習慣を身に付ける）
- ・指示された業務内容について、業務実施の根拠、目的、対象を明らかにし、過去の起案等を参考にして、業務実施に向けたスケジュールを明らかにした上で、遅滞なく進めることができる
- ・自らの担当業務について、課題を見つけ、改善の方法を検討し、上司や先輩に相談することができる

採用1年後以降

実務担当として自立する時期 一人で完結できる

- ・担当業務について、5W1Hを踏まえて明確に説明でき、自らの経験を元にスケジュールを立て、余裕をもって進めることができる
- ・業務内容の理解を深め、問題点や課題の洗い出しと改善策の提案ができ、上司・先輩の協力と指導のもと実行できる
- ・業務内容や制度について、根拠法令・条例も理解した上で、より細かい問合せにも対応できる
- ・他の所属の職員から頼られると同時に、助けてもらえる職員になる
- ・困ったときに頼れる職員を増やし、ネットワークを構築する
- ・担当業務だけではなく、課内全般の業務を一定理解する

(1) 人材確保と早期育成のための戦略

採用後にめざす姿 ～確実に身につけなければならない基礎業務処理・行動～

2～3年目
まで

- ・ 基礎的な業務
起案の作成・説明
財務会計システムの操作・業務のマニュアル化
業務に必要な情報収集
考え方をわかりやすく資料に反映
- ・ 正確性・迅速性
- ・ 根拠法令・条例・規則・要綱等を理解
- ・ 業務の課題・ポイントの把握
- ・ 条例・規則改正の手法を習得

4～5年目
まで

- ・ 問題意識をもった業務遂行
- ・ 業務改善を提案
- ・ 上司の目線に立った資料作成
- ・ ポイントを押さえた説明
- ・ 先端技術を活用したアイデアの提案
- ・ 前例踏襲の打破
- ・ 小さな工夫の積み重ね
- ・ 後輩への助けを惜しまず、効率的に仕事を推進
- ・ 監督職のサポート
- ・ 関係部局と協議、調整し、予算案や条例案を作成
- ・ 新規施策の提案や見直し案の作成
- ・ 国の制度改正の動きを把握できるようになる
- ・ 自ら考える職員へ変革

30代～40代に、パフォーマンスを
発揮するための土台づくり

(2) 自ら学習し教え合う風土づくり

各職場で「職員の学習習慣」や「組織の学習風土」を醸成

前例にとらわれず、自ら考え、複数のアイデアを提案、企画、実践できる人材を育成する

- ・自ら学習し、教え合うことで組織力アップ
- ・前例のない業務に対応できる人材を育成
- ・前例を見直し、効率よく仕事を進められる人材を育成
- ・「忙しくて改善や見直しをする時間がない」のは、「改善する能力がない」のと同じであると認識する
- ・採用後、他団体（民間企業や公務員等）に就職した同年代と同等以上に成長させる

【具体行動例】

- ・職場指導員制度の適切運用・職場全体で職員を育成する意識づくり
- ・OJTや職場ミーティングを実施し、コミュニケーションの活性化を図る
- ・意見交換がしやすい雰囲気づくり
- ・ナレッジマネジメントの推進
(保持している情報や知識と職員個人が持つノウハウや経験などを共有し、所属で活用する)
- ・チャレンジを支援する組織風土づくり
- ・ベテラン職員の知識・技術の継承のための職場研修会の実施
- ・ベテラン職員や再任用職員の知識やスキルを財産として活用する
- ・事案や対応例を集約し、事例集やマニュアルとして整備する
- ・職員が提案する業務改善を支援
- ・議論の習慣化

人材の能力差、アイデアや知恵の差が、自治体間のレベルの差として比較される業務が増える

(3) 人事制度 <能力・やる気を引き出す制度で、キャリアをデザイン>

自ら知識やスキルを習得し、キャリアアップしていく意識や行動が必要

ジョブ型雇用

「仕事」をベースに、専門性を重視した雇用形態

- ・ 欧米で主流の雇用形態
- ・ 職務がなくなれば解雇、労働者はより良い雇用条件の会社に転職する
- ・ 任期付職員や会計年度任用職員はジョブ型雇用

メンバーシップ型雇用

「人」をベースに、業務内容や所属を限定しない雇用形態

- ・ 終身雇用を前提
- ・ 組織にマッチする人材を採用
- ・ 配置転換や担当業務の変更を行い、経験を積み、知識・能力を養う
- ・ 仕事を通じたキャリアアップ、スキルアップを促す

公務員の任用はメンバーシップ型雇用に近い、柔軟で効率的な人事管理を可能にしているが、一方で職員に自発的なキャリアビジョンの形成を促すという側面は弱いため、各職層ごとの役割や求められる能力を明確化するジョブ型雇用の要素を取り入れることも必要

ローテーション人事・自己申告制度などキャリアデザインを支援する制度が必要

(3) 人事制度 <能力・やる気を引き出す制度で、キャリアをデザイン>

①ローテーション人事による育成（能力開発のための配置転換）

- ローテーション人事とは、組織の強化や活性化（不祥事やマンネリ防止・管理職候補の発掘）、また、能力開発の役割を求めるもの
- 職場や担当業務の変更を行い、様々な職場・業務を経験し、知識の充実を図るとともに、組織全体の動きの理解を深め、仕事をフォローしあう体制や職場風土をつくる

《メリット》

- ・ 様々な仕事を体験することで、自身の**適性を発見**する
- ・ **多角的な視野**が身に付き、将来管理職となったときに役立つ（管理職候補の育成・応用力や判断力など付加価値を取得）
- ・ 不正や業務の**属人化の防止**につながる
- ・ 組織活性化、人材育成、スキルアップに効果的

《デメリット》

- ・ 深い専門性を身につけづらい
- ・ 異動で新人状態となり、一時的に業務が停滞する可能性
- ・ 仕事の質が低下するリスク

【対策】

- ・ 適切な引継ぎ
- ・ マニュアル整備と更新の習慣化
- ・ 仕事の目的等の言語化スキル

人事異動があっても業務が停滞しないよう、日頃から体制を整えておくことが重要

(3) 人事制度 <能力・やる気を引き出す制度で、キャリアをデザイン>

ローテーション人事による能力開発と将来を担う人材の発掘

採用後 10年未満	職務能力養成期間 3年程度を周期に可能な限り多くの部署を経験 一番勉強するのが異動当初、短期間でポイントをつかめるようにする
採用後10年以降 20年未満	職務能力発揮期間 職員：経験から、より効率的に業務を行う改善提案を積極的に行う 部下・後輩に頼られる職員をめざし、意欲をもって職務を遂行する 人事担当：人事評価制度等を活用して把握した職員の適性と自己申告をあわせて人事異動を行う
採用後20年以降	職務能力活用時期 ポストの退職補充を中心に人事異動を行う 管理職等具体的なポストを見据えた育成を行う
おおむね55歳以上	ローテーション人事の対象外 身につけた知識やスキルを活かし、指導育成を行う役割を担う
専門職や専門的スキルが 必要な部署等	職務能力発揮期間 ジョブローテーションありきではなく、必要に応じた柔軟な対応を行う

(3) 人事制度 <能力・やる気を引き出す制度で、キャリアをデザイン>

ローテーション人事で考える職種別部門

職種	部門	主な業務等
事務系	窓口部門	サービス業務、収納業務 など
	事業部門	市民啓発、業者指導、審査業務、折衝業務、広報 など
	管理部門	企画、調整、計画、内部管理業務 など
技術系	建設部門	設計、施工管理業務 など
	管理・事業部門	施設維持管理、運営管理業務、指導審査業務 など
	計画部門	企画、調整、調査業務、内部管理業務、計画 など
専門職		様々な職場や担当を経験できるように可能な限り配慮

職種を超えて、育成の観点で配置
事務・技術・専門職間の人事交流を進める

(3) 人事制度 <能力・やる気を引き出す制度で、キャリアをデザイン>

【職種による配置の固定化の見直し】職種を超えて、育成的観点で配置

1 職種を固定した採用のありかたの見直し

(例) 公認心理師・学芸員・管理栄養士・保育士・司書資格・保健師等資格を有する事務職員の採用

2 事務・技術・専門職間の人事交流

3 特定職種による指定所属や指定ポストの考え方を見直し

(例) 保健師は保健センターのみ
幼稚園教諭は幼稚園のみ
保育士は保育園・認定こども園のみ



必要に応じて柔軟に配置する

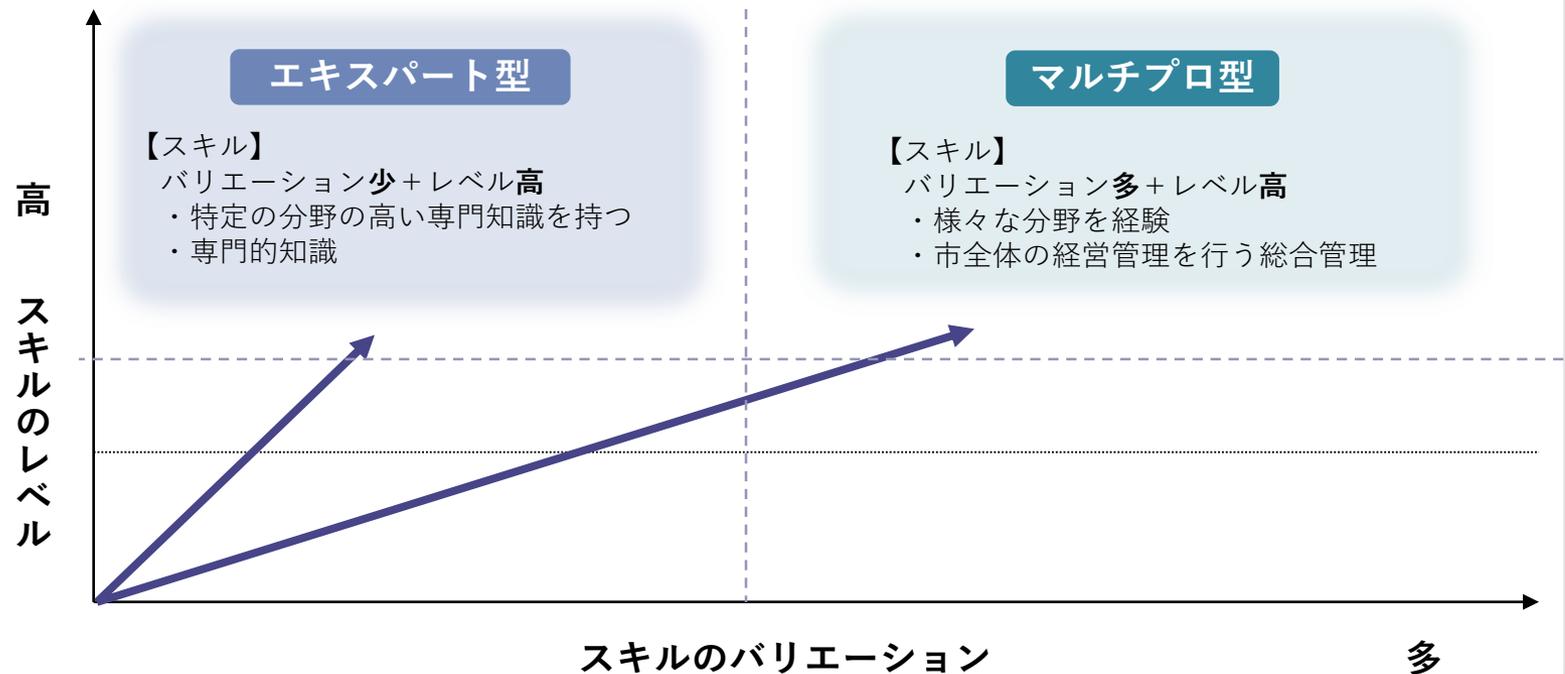
4 職種にとらわれない人事管理

(例) 技術職員→総務、財政部門・政策企画部門・契約担当部門
教育施設管理部門・環境政策部門・各施設の長など
幼稚園教諭→健康子ども部門・福祉部門など

(3) 人事制度 <能力・やる気を引き出す制度で、キャリアをデザイン>

②複線型人事の活用

基本的には、広い分野の高い知識をもつ人材の育成をめざすが、課題解決のための施策の実施などのために、ジョブローテーション終了後概ね15年以上の職員を対象に、特定分野に精通した専門家の養成を図ることが必要になった場合のみ、本人の適性や希望により活用
(例) 税等徴収部門・生活保護ケースワーカー・法制部門など



(3) 人事制度 <能力・やる気を引き出す制度で、キャリアをデザイン>

③自己申告制度（能力開発、キャリアデザインを支援）

組織全体の人員計画などに加えて、本人の希望を把握し、職員にも組織にもプラスになる場合に、人事異動に反映

目的

- ・ 個々の職員のキャリアプランを的確に把握する
- ・ 職員が活用したい資格、能力や従事したい業務について意向を確認する
- ・ 長期的視野で、人材育成、組織の効率的運営及び適正に人事管理を行う
- ・ 職場の問題点、職員の考え方や認識のズレを把握する
- ・ 職員の抱える問題を把握する
- ・ 管理職候補者を発掘する

効果

- ・ 新しいスキルやキャリアを獲得し、仕事の幅を広げることへのモチベーションアップ
- ・ 職員の家庭の事情（介護・育児）に配慮した組織運営
- ・ 職員の心身の不調を把握する
- ・ 人間関係（ハラスメント）や職場のコンプライアンス違反など、職場の問題点を発見する
- ・ 職場環境や風土などに関する意見を拾い上げる

(3) 人事制度 <能力・やる気を引き出す制度で、キャリアをデザイン>

④希望降任制度

健康上の問題や家庭の事情、勤務成績などにより当該職への職責を十分に果たすことが困難であると感じる職員は降任を希望することができる

目的

- ・ 職員の心身の負担を軽減し、勤務意欲の向上を図る
- ・ 組織の活性化を促進し公務能率の向上を図る

⑤昇任試験制度

出産・育児・介護等のワークライフバランスを見据えた試験制度の構築
昇任試験の筆記試験「資格試験」化を実施
資格取得者を対象に選考実施

目的

- ・ マネジメント力を有する優秀人材の安定的確保
- ・ ライフイベントに応じた申込時期の選択が可能

(3) 人事制度 <能力・やる気を引き出す制度で、キャリアをデザイン>

⑥他団体への派遣・出向

既存の枠組みを超えて思考する経験を積み、考え方や判断基準を比較し視野を拡大させる

目的

- ・ 視野を広げ、他団体との人のつながり（ネットワーク）を構築する
- ・ 専門知識や技術を高めるだけでなく、不慣れな環境下でやりきる胆力を習得
- ・ 出向先での仕事の進め方を学ぶ
- ・ 組織（泉南市）の課題発見や改善の提言につなげる

実績

- ・ 国（文部科学省）
- ・ 大阪府後期高齢者医療広域連合
- ・ マッセOSAKA
- ・ 泉南清掃事務組合
- ・ 東日本大震災復興支援派遣
- ・ 大阪府（市町村局・都市整備部門等）
- ・ 大阪府市長会
- ・ 泉南市社会福祉協議会
- ・ 泉州南消防組合

(4) 人事評価制度（発揮した能力・上げた業績による評価）

～高水準で目標を達成できる集団を育成する～

人事評価制度の目的

組織と個人を応援し、高い行政サービスを提供する

- ✓ 発揮した能力・挙げた業績・組織目標達成による評価を実現
- ✓ 人材育成や組織パフォーマンスの向上・・チームづくり(組織)とキャリアデザイン(個人)を応援

個々に差をつけることが目的ではなく、組織全体の公務能率やパフォーマンスの向上、人材の活用・育成を目的とする

人事評価制度の活用

- ・ 一人ひとりが高水準で目標を達成することで、所属全体の目標達成レベルを上げる
- ・ 仕事を通じて職員を育成する⇒強み弱みを確認して、育成計画を立て、職場指導や研修受講指導を行う
- ・ 働きがいとやりがい、達成感を与える
- ・ 制度を活用し、風通しのいい組織をめざし、良好な人間関係の構築と公務能率向上につなげる
- ・ 評価シートから、部下が「日頃感じていること」と「チャレンジしていること」を把握する
- ・ マネジメントサポート制度を活用して、管理職のマネジメント力向上をめざす

(4) 人事評価制度（発揮した能力・上げた業績による評価）

～高水準で目標を達成できる集団を育成する～

①人材育成と能力評価

- 能力評価は、組織の求める行動に職員を誘導するもの（人材育成基本方針と連動）
- 人材育成基本方針にある「職層ごとに必要な能力」を「評価項目」に設定

部長級 次課長級	業務・人材マネジメント、働きやすい職場環境づくりなどに加点あり (適正な評価ができない者については、マネジメント能力を減点)
課長代理級 係長級	企画・立案、業務・人材マネジメント、自己開発・成長などに加点あり
主任級以下	チームワーク、業務改善・課題解決、自己開発・成長などに加点あり

【能力評価の人材育成への活用】

- ・ 求められる能力（評価項目）を中心に日々指導（OJT実践）⇒人材マネジメント
- ・ 元々の保有能力や人間性ではなく、評価期間中に発揮した能力を評価
- ・ 管理監督職員は部下の仕事ぶりを正しく把握し、仕事を通じて職員を育成する（OJT実践）
- ・ 評価のプロセスを着実に実行することで評価者のマネジメント力、コーチング能力の向上を図る
- ・ 評価結果を分析し、求める行動に達しない結果が目立つ項目は研修計画などに反映する

(4) 人事評価制度 (発揮した能力・上げた業績による評価)

～高水準で目標を達成できる集団を育成する～

②人材育成と業績評価 (目標管理)

- 業績評価は、組織目標と連鎖した個人目標の達成に誘導するためのもの (目標必達)

通常業務 (本来行うべき業務) を目標に設定

- ・組織目標や現場の課題から設定
- ・職務として期待される成果
- ・自ら設定し、上司と調整するが、上司の要望を優先
- ・努力目標ではなく、必達目標としてとらえる
- ・マネジメントツール、人材育成ツールとして活用



『確実に目標を達成させる』

『高い水準で達成させる』

【業績評価の人材育成への活用】

- ・達成基準を明確にして進捗管理を行う ➡ 政策マネジメント・マネジメント力・コーチング力を発揮する
- ・目標達成のための努力過程で職員を成長させる ➡ 上司等からの適切なアドバイスやフォローで目標達成に誘導する
- ・少し高い目標を指示する ➡ 目標をもつことで、工夫し能力が向上する
- ・高水準での目標達成の実績を評価し、直接伝えて成長させる ➡ 評価のフィードバックは、マネジメントそのもの

適正に評価し、職員のモチベーションを維持・向上させるためには
面談でゴールを共有し、職員の働きを承認することが重要

(4) 人事評価制度（発揮した能力・上げた業績による評価）

～高水準で目標を達成できる集団を育成する～

③人材育成と面談（成長をサポート・チームワークを高める）

- 面談は人材育成や職員同士のコミュニケーションの最重要機会（信頼関係の構築）
- 業務やメンタル面のトラブルの早期発見・解決・プロセスの改善
- 職員を「財産」ととらえマネジメントする視点で面談（成長をサポート）

人事評価制度で定める面談 = 期首面談・中間面談・期末（フィードバック）面談

【面談の人材育成への活用】

組織目標と個人の
役割・目標のすり合わせ

- ➡ ゴールの確認と共有、組織目標の達成を促す
（認識のずれは信頼関係の崩壊につながる）

職場の活性化、
モチベーションの向上

- ➡ 部下の希望や潜在的な能力を把握する
- ➡ 普段上司に話しにくい意見や希望について話す機会と捉える
- ➡ 仕事に対する責任感や自己向上意欲が高まる
- ➡ チャレンジしていることを把握する

部下の状況把握の機会拡大

- ➡ 指導育成に活用、キャリアアップ・実務能力アップ支援が可能
- ➡ メンタル不調の早期発見
- ➡ コンプライアンス保持

(4) 人事評価制度（発揮した能力・上げた業績による評価）

～高水準で目標を達成できる集団を育成する～

④課題を抱えた職員の指導とコンプライアンス確保

評価結果が「良好でない」職員への対応

- ① 所属長（2次評価者）が、評価期間を振り返り業務の細分化等を行い指導することにより、必要に応じて担当業務の見直しや配置転換を行い、状況改善をめざす
- ② ①の対応後も改善が見られない場合は、分限処分の可能性がある旨の警告書を通知
- ③ ②の対応後も改善が見られない場合は、分限処分

低評価による周囲への影響

その職員に割り当てた職務の遂行に支障をきたすだけでなく、他の職員の士気に悪い影響を与え、職場全体の能率が低下することになる。「分限処分」の基準を明確化するため、「泉南市職員分限処分の指針」が定められている。（平成21年2月策定）

分限処分（免職・降任・休職・降給）

その職に必要な適格性の欠如等が認められる職員が存在して公務能率の維持・確保ができなくなる恐れのある場合に、公務の適正かつ能率的な運営を図るための定め

<分限事由：勤務実績不良・心身の故障・適格性欠如>

懲戒等処分（免職・停職・減給・戒告・訓告・嚴重注意）

職員の不祥事を未然に防止するとともに、市政運営に対する信頼確保のために懲戒等処分の指針が定められている
（令和2年6月改定）

懲戒等処分の対象となる行為

休暇の虚偽申請・勤務態度不良・秘密漏洩・入札談合に関与する行為・セクシュアルハラスメント・諸給与の不適正受給・コンピュータの不適正使用・酩酊による粗野な言動等・痴漢行為・盗撮行為・飲酒運転など

(4) 人事評価制度 (発揮した能力・上げた業績による評価)

～高水準で目標を達成できる集団を育成する～

⑤ マネジメントサポート制度 (上司のマネジメント力向上に向け、部下によるチェックを行う)

上司のマネジメント力が発揮されているかどうかを部下がチェックする

目的

- ・シートのチェック項目を意識することで、自身のマネジメント力の向上を図る
- ・部下の評価を知ることにより、自身のマネジメント力向上の参考にする

効果

上司と部下の間のマネジメントについての認識のズレを縮小し、改善すべきポイントを確認し、組織強化につなげる

チェック項目 (管理職としてとるべき行動)

- 1 円滑な業務遂行のための行動 (職場風土の醸成・部下のマネジメント)
- 2 適正評価のための行動 (目標設定時・業務遂行期間・評価時)
- 3 人事評価制度の能力評価3項目 (情報共有・発信/人材マネジメント/働きやすい職場環境づくり)

(5) 研修（自主研修・OJT・職員研修）＜成長する機会・施策のヒントの提供＞

研修制度の目的

- ・職員が市の求める人材になるための支援を行う
- ・学び取る意欲を持ち続けることが成長につながるという意識付け
- ・組織が理想とする職員レベルに全職員が到達することをめざす
- ・学習ペースを自分で決められる「自学・自習」を基本として積極的に知識・技術を習得する

研修制度の効果

- ・自ら考え、行動できる自律型職員の育成
- ・高い能力を有した幹部職員の安定的な確保・育成
- ・風通しのいい組織の実現

—地方公務員法—

(研修)

第39条 「職員には、その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。」

—泉南市職員研修規程—

(職場研修)

第4条 「所属長は職場研修を常に計画的かつ適切に実施しなければならない。」

(研修生の服務)

第7条 「研修生は、研修担当課長又は研修機関の定めた規律を守り、研修に専念しなければならない。」

(5) 研修（自主研修・OJT・職員研修）＜成長する機会・施策のヒントの提供＞

①研修の基本的方針

【研修の役割】

- ・研修を実施することで、組織の求める理想の人材像とめざす組織の在り方を職員に伝える
- ・実務に活かせる研修の実施
- ・能力開発や意識改革のヒントを提供する
- ・研修情報を中心に、行政運営に有益な各種情報の発信に努める
- ・他団体の職員など、参加者同士の交流を通してネットワークを構築する機会を提供する
⇒職員が多様な価値観を学ぶ機会を提供する
- ・組織及び職員に求められるマネジメント力の向上、キャリア形成を支援する

【重点項目（方針）】

新規採用職員研修

- ⇒OJT、ローテーション人事などを通じて現場とともに早期育成を行う
- ⇒3～5年後に後輩職員を自らの経験をもとに育成できるよう環境整備
- ⇒法務能力・施策提案力の強化

採用後10年までの職員

- ⇒コア人材となるべき世代として重点的に育成
- ⇒施策提案実行力・マネジメント力（人・仕事）
 - ・法務能力の更なる強化

(5) 研修（自主研修・OJT・職員研修）＜成長する機会・施策のヒントの提供＞

従前から実施している育成策の拡充を図り、職員向け法律研修等を抜本的に強化

入庁後3年目まで

公務員・社会人としての基礎固めの時期

1年目	新規採用職員研修 (接遇・仕事の基本等) 地方公務員法研修
2年目	地方自治法研修 集合研修1日
3年目	法制執務研修(条例・規則改正等) 集合研修1日

- ・公務員として必須の基礎法律知識を習得
- ・業務の法的根拠を把握

入庁後4年目以降

能力を伸ばし、大いに活用する時期

6年目 主任	法律研修(行政法等) 業務遂行・改善力 職場貢献・自己啓発力
9年目 係長	法律研修(地方自治法等) 企画立案力・リーダーシップ 役割認識・責任行動
その他	選択研修 ・泉北泉南研修 ・マッセOSAKA ・JIAM等

- ・行政運営上必要な法律知識を習得
- ・前例踏襲から脱却し、施策の改善を提案

(5) 研修（自主研修・OJT・職員研修）＜成長する機会・施策のヒントの提供＞

②研修体系

自学・自習を基本に、上司や組織が学ぶ機会を提供し、意欲の継続を支援

自学・自習（自主研修）

- ・前例にとらわれず、自ら考え、調査し、複数の選択肢を提案できる職員をめざす

✓研修の基本
意欲の大小が能力開発に大きく影響

職場内研修・OJT・実務経験

- ・上司や先輩の指導、経験・実務が職員の成長の約8割を担う

✓実務や職場での指導
勤務意欲の向上につながる

職員研修・外部派遣研修

- ・業務遂行に必須の知識・情報の提供
- ・組織力向上のための意識改革や組織文化の変革につなげる
- ・他自治体職員や市民との交流機会を提供
- ・多様な価値観を学ぶ

✓学ぶ機会を提供・学びの
選択肢を提供
勤務意欲の向上につながる

(5) 研修（自主研修・OJT・職員研修）＜成長する機会・施策のヒントの提供＞

③研修計画

階層	内容
新規採用職員	待遇・仕事の進め方など社会人に求められる基礎知識 公務員倫理など、公務員に求められる基礎知識
係員・主任	公務員として必須の基礎法律知識 行政運営上必要な法律知識 業務の法的根拠を確認、改善、引継 業務改善提案能力
係長・課長代理	政策形成能力 コーチング能力 リスクマネジメント能力
課長以上	組織経営能力 マネジメント力向上 イクボス研修
全職員	地方自治に携わるものとして不可欠な知識・技術 コンプライアンス研修 人権研修

(6) 働きやすい職場環境づくり <仕事と生活の好循環>

①長時間労働より「効率的な業務運営」を重視

- ・ワークライフバランスの実現による職員の士気向上を図る
- ・管理職が率先してワークライフバランスの充実に取り組む
- ・管理職の実務業務からマネジメント能力への移行を図る
- ・労働時間の縮減のためにムダを排除する
- ・業務改善に有益な研修を実施する（意識の醸成／改善のノウハウ）

- ・職員は常に「改善」の意識を持つ
- ・上司はそれを適切に評価する

より重要な仕事に時間を注げるように「仕事の見直し」を実践

②より効果的かつ柔軟な「働き方」の推進

- ・時差勤務の活用⇒家庭環境等に合わせたワークスタイルの実現
- ・効率的な時間配分による超過勤務の縮減⇒主担当以外の業務についても対応できるようマニュアル整備等行う
⇒朝礼等のミーティングを実施し情報共有や進捗管理を行う

柔軟な働き方の推進は、
市民サービス向上のため・
同僚のため・自分のためにある

(6) 働きやすい職場環境づくり <仕事と生活の好循環>

③心身ともに健康に勤務できる職場環境の整備

- ・パワーハラスメント、セクシュアルハラスメント、マタニティハラスメント等の防止
- ・メンタルヘルス（セルフケア・ラインケア）研修の実施
- ・ハラスメント防止研修の実施
- ・ストレスチェック・健康診断の実施
- ・コンプライアンスの推進

活発なコミュニケーションにより
良好な人間関係を構築することが大事

④介護や育児をしながら活躍できる職場風土の醸成

- ・安心して子育て等ができる職場風土の醸成
 - ⇒育児休業取得による不利益な取扱いがないよう指導
 - ⇒業務量を考慮した上での代替要員の確保
 - ⇒妊娠・出産育児休業等に関するハラスメント防止
 - ⇒「休暇の手引き」による制度周知
- ・男性職員の育児休業・介護休業取得促進
 - ⇒育児・介護休業法の正しい理解（仕事と家庭の両立支援対策）
- ・育児休業取得職員の復帰支援
 - ⇒取得時個人面談による不安・疑問の解消
 - ⇒ローテーション人事に対する配慮

ライフイベントまでに多くの部署・
業務を経験することが出産等からの
復帰意欲や不安解消につながる

(6) 働きやすい職場環境づくり <仕事と生活の好循環>

⑤ 育休等からの復帰支援のための情報提供

- ・ 復帰に必要な手続きと復帰後活用できる制度の案内
- ・ 復帰にあたっての不安等についてヒアリング

⑥ 出産直後の男性育児休業促進

- ・ 配偶者が出産直後の男性育児休業促進
- ・ 育児参加しやすい職場環境の実現
- ・ 管理職におけるイクボスの推進

⑦ テレワークの推進

- ・ 心身の健康管理、ワークライフバランスの向上、より効果的かつ柔軟な働き方の実現
- ・ 業務状況に応じて在宅勤務、モバイルワークを可能にする

(7) 女性活躍を支援する人事管理の推進

①男女ともキャリア形成を促す人事管理

- ・採用後間もない時期から早期育成→様々な担当、ポストで経験を積む
- ・長期的育成を意識した人事管理を推進→将来の管理職候補として育成

②キャリアイメージ構築のための取組み

- ・他団体のロールモデルの情報提供
- ・人事評価の面談を通じたキャリア形成支援

③管理監督職員の意識改革

- ・介護や子育て等をしながら活躍できる職場風土を率先して醸成
- ・適切な事務分担のもと仕事を任せることで、職員が責任ある担当や職をめざすようマネジメントを実践
- ・男性が育児や介護に関わることは特別なことではないという意識の醸成

多様な人材の活躍推進・多様な視点や発想を活用する
市の政策や方針の決定過程に様々な視点を取り入れ、柔軟かつ効果的な施策を展開していく

(1) 職員の取組

- ・ 高い水準で所属目標を達成するために、業務を遂行する
- ・ 定期的に自らの能力・経歴を棚卸し、自ら能力向上につとめる
- ・ めざす職員像を意識し、キャリアをデザインするとともに研修等を積極的に受講し、人的ネットワークを構築する
- ・ 自らのワークライフバランスを考え、健康管理に取り組む

施策項目	内容
人材確保と早期育成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 採用予定者懇談会、採用試験説明会、面接官等さまざまな機会に参画する ・ 市全体で職員採用に取り組むという風土を醸成する
自ら学習し教えあう風土づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研修や勉強会に積極的に参加する ・ 持っている知識やスキル、ノウハウを進んで提供する
人事制度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自らのキャリアプランのため、人事制度を活用した能力育成に努める ・ 自己申告や研修等を積極的に活用し、ネットワークを構築する
人事評価制度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人事評価を契機に自らを振り返る ・ 上司との面談を通して、意識、能力の向上につなげる
研修	<ul style="list-style-type: none"> ・ 将来展望や弱点等を把握し、積極的に研修を受講するなど能力向上に努める ・ 能力や経験の棚卸しを行い、キャリアデザインに活かす
働きやすい職場環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・ 必要に応じて休暇を有効に活用し、同僚の休暇取得にも理解を示し協力する ・ 定時退庁できるよう業務の進捗管理を徹底する ・ メンタルヘルスにおけるセルフケアを実践する

(2) 職場の取組（管理職の取組）

- ・高い水準で所属目標を達成できるチームづくり
- ・高い組織経営力を持った風通しのよい組織づくり
- ・OJTを推進し、積極的に部下を育成する
- ・職員が最大限に能力を発揮できる職場づくり、職員の健康管理、メンタルヘルスに配慮

施策項目	内容
人材確保と早期育成	<ul style="list-style-type: none"> ・選ばれるいい組織になるため、魅力ある職場づくりを推進する ・市全体で職員採用に取り組むという風土を醸成する
自ら学習し教えあう風土づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・チャレンジを支援する風土を醸成する ・ナレッジマネジメントを推進する
人事制度	<ul style="list-style-type: none"> ・人と仕事のマネジメントを通じて、ジョブローテーションに対応できる体制を整備する
人事評価制度	<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価を育成ツールとして活用し指導、育成を行う ・被評価者との面談を活用したコミュニケーションを行う
研修	<ul style="list-style-type: none"> ・OJTを推進する ・所属職員の積極的な研修受講を妨げない ・研修内容を実践に活かすよう促す（研修後の効果測定）
安心して働ける職場環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・休暇や育児休業等を取得しやすい職場環境づくりに努める ・定時退庁できるよう業務配分や水準を設定する（業務のマネジメント） ・メンタルヘルスにおけるラインケアを実践する

泉南市人材育成基本方針

令和5年（2023年）3月発行

編集・発行

泉南市総合政策部人事課

〒590-0592 大阪府泉南市樽井一丁目1番1号

電話 072-483-0003

E-mail jinji@city.sennan.lg.jp

ウェブサイト <https://www.city.sennan.lg.jp/kakuka/sougouseisaku/jinji/index.html>