

八尾市人材育成基本方針 第5版

～市民に信頼され、行動する職員をめざして～

令和6年3月

八尾市



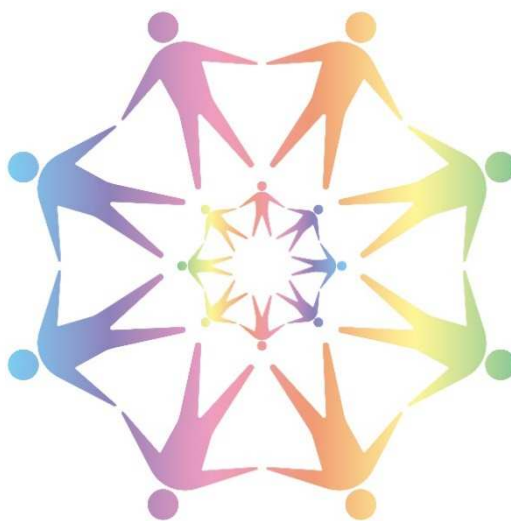
目次

はじめに	1
改定の背景と方針の考え方	
第1章 めざす職員像	3
『市民に信頼され、行動する職員』をめざして ～そのために必要なもの～	
第2章 人材育成の取り組み	8
1 人材育成視点の人事諸制度	
2 人材育成視点の職場環境	
3 人材育成がより機能する職員研修	
第3章 自ら考え、行動できる人材の育成をめざして	16
キャリアデザインを通じた人材育成	
おわりに	21

はじめに

人材育成基本方針は、めざす職員像を明確にし、計画的・効果的に人材育成を進めることを目的として平成 15 年に策定され、変化し続ける社会情勢に柔軟に対応できる人材を育成するために、3度の改定を行ってまいりました。

定年年齢の引上げや DX (デジタルトランスフォーメーション) の推進といった環境の変化に対応しながら、引き続き「職員の自己実現」と「組織目標の達成」の両立をめざすべく4度目の改定を行います。



改定の背景と人材育成基本方針（第5版）の考え方

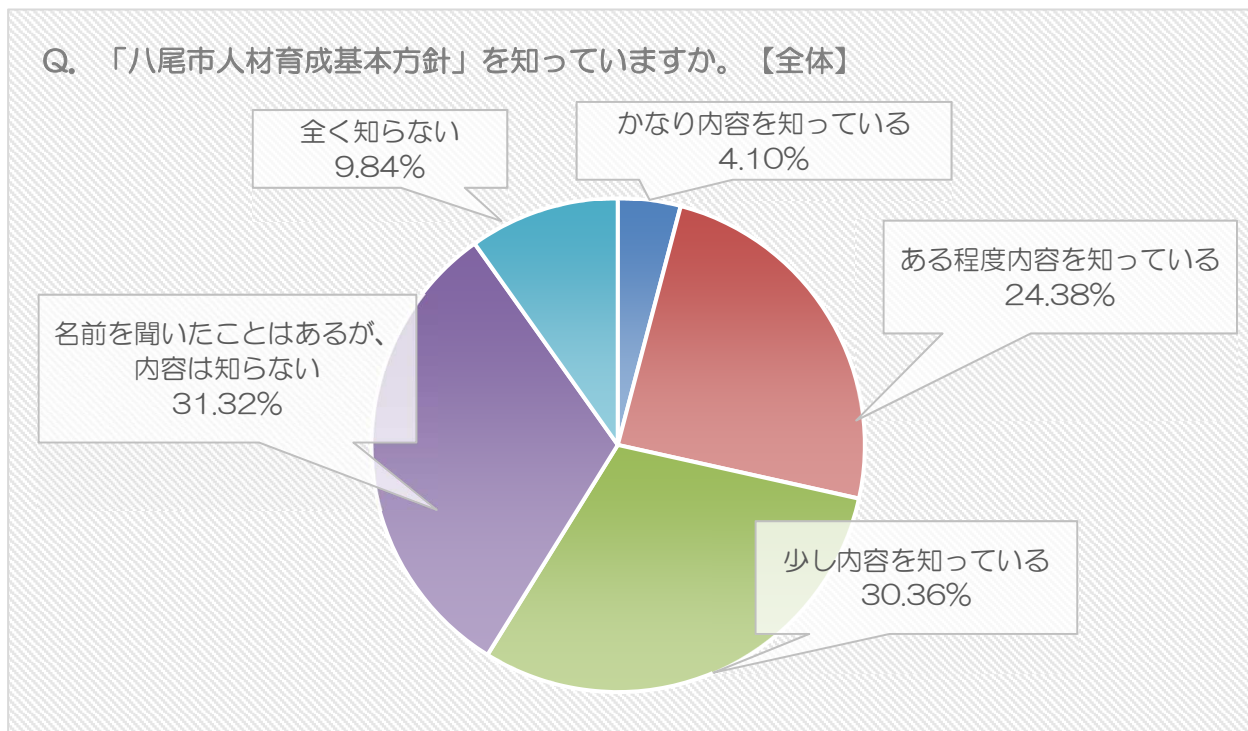
八尾市第6次総合計画『八尾新時代しあわせ成長プラン』では、「つながり、かがやき、しあわせづく、成長都市 八尾」を将来都市像として、まちづくりを進めています。

本方針では、そのまちづくりの実現に向けて、「横断的な視点によるまちづくりの実践」と「共創と共生の地域づくりの実践」に資する人材を育成することを大前提としています。

近年の人口減少や少子高齢化といった社会状況の変化の中、「組織」という観点から見ると、人材の確保が課題であり、「職員」という観点から見ると、若い世代を中心として仕事とプライベートに対する価値観の変化・多様化が進んでおり、職員の自己実現に向け、より柔軟な働き方やライフスタイルを選択できることが重要となっています。

これまでと同様に「市民に信頼され、行動する職員」というめざす職員像を基本として、内外の環境の変化に柔軟かつ迅速に対応できる職員の育成が求められることから、「次代を担う職員の育成」と「働きがいのある組織づくり」を推進するとともに、「職員の自己実現」と「組織目標の達成」の両立をめざし、一部改定を行うものです。

また、本方針には、人材育成に関する職員の意識や考え方などを把握するために令和3年度に実施したアンケート（約9割の回答率）結果をグラフ化して掲載しており、アンケートで得られた意見等を反映・活用しています。



アンケートにおいて、方針を知っていると回答した職員は約6割でした。

すべての職員にこの方針を知ってもらうためにも、アンケートから得られた様々な意見や考え方を方針に反映し、職員にとってより分かりやすく、広く浸透する内容となるよう改定作業を行いました。

第1章 めざす職員像

『市民に信頼され、行動する職員』をめざして ～そのために必要なもの～



すべての市民に光があたり、
選ばれるまち、住み続けたいまちやおの実現



① 『市民に寄り添う姿勢』



「すべての市民に光があたる」、「誰ひとり取り残さない」という方針のもと、市民が「しあわせ」を感じ、「感謝」を伝えたいというまちを実現するために、市民の声に耳を傾け、市民に寄り添う姿勢はこれまで以上に求められます。そのために、職員は、横断的な視点による課題発見力を身に付け、様々な課題にも果敢に挑戦し、新たな取り組みを積極的に進めていく必要があります。

② 『迅速にリスクに対応する力』



これまでに経験したことのないような自然災害や新たな感染症の感染拡大など、起こりうるリスクに対して、さらにはそれに伴って発生しうる事態に対する感度を高め、想像力を持ち、様々な角度から対応しなければなりません。そして、その解決に向けて、迅速に行動する力と、庁内横断的に連携し、周囲の職員を巻き込んで相乗効果を発揮していくことが求められます。

③ 『行政のプロとしての自覚』



変化を続ける環境に柔軟に適応するため、行政のプロとして、自らの役割と責任を自覚し、市民サービスの向上に努めなければなりません。限られた財源と人員で、多様化する行政需要に対応し、持続可能な行財政運営を実現するためには、職員一人ひとりの能力向上がこれまで以上に必要です。

それぞれの職務経験を活かし、能力開発に努めることで、自発的にキャリアをデザインし、築き上げてきたスキルを十分に発揮することが求められます。

④ 『広い視野で柔軟に対応する力』



激しい変化を続ける社会情勢においては、先見性と効果的・効率的なマネジメント感覚を有することが求められます。そのためには、前例踏襲や既存の方法にとらわれることなく、積み残してきた課題やこれまでには存在しなかった新たな課題に対しても、活発な意見交換や情報共有のもと、多角的で柔軟に解決していかなければなりません。

その際、DXの視点も重要です。DXとは「データとデジタル技術を活用して、業務そのものや組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」（出典：独立行政法人情報処理推進機構、「DX推進指標」とそのガイダンス、令和5年12月）と定義されています。

この定義を踏まえ、本市におけるDXとは、「今の仕事のあり方への課題意識を持ち、データやデジタル技術の活用などにより業務を見直すことで、市民・職員・組織にとってより良い仕組みへと変革し、市民サービスの向上につなげること」とします。

⑤ 『職員のモチベーションを高める職場』



組織の活性化に必要不可欠なものは、職員一人ひとりのモチベーションの維持と向上です。

そのためには、部下から信頼される上司の存在が最も重要です。そのためには、上司と部下が「対話」を通じて想いを共有する場を持つことが大切です。

八尾市版ワークライフバランス推進方針 vol. 2 に基づいた取り組みを徹底するとともに、上司は部下のキャリアを支援します。

「キャリア」とは、職業キャリアに絞ると、過去から将来の長期にわたる職務経験や、これに伴う計画的な能力開発の連鎖のことです。部下一人ひとりを大切に、「本人が描くキャリアビジョンの実現に向けた人材育成」＝「心の成長」に努める必要があります。

それが、部下のやる気を引き出し、強みを発揮させます。ひいてはチームのパフォーマンスを上げるだけでなく、風通しの良い職場環境の醸成につながります。

職階ごとに必要な能力

トップマネジメント 部長級～課長級	概念化能力 (コンセプチュアルスキル) 物事の本質を理解して判断するための能力 (例) ・論理的思考力 ・多面的視野 ・先見性 ・柔軟性 ・探究心 等	対人関係能力 (ヒューマンスキル) 他者との良好な人間関係を構築・維持するために必要な能力や技術 (例) ・傾聴力 ・交渉力 ・ファシリテーション能力 ・共感力 ・受容力 等	マネジメントスキル 人を活かして成果を生み出させる能力 (例) ・ビジョンを掲げる能力 ・動機づける能力 ・目標に対する進捗管理能力 ・ダイバーシティへの理解力 ・決断力 等
ミドルマネジメント 課長補佐級～係長級			業務遂行能力 (テクニカルスキル) 業務を遂行するために必要な専門知識や能力 (例) ・事務処理能力 ・法務、財務等専門知識 ・デジタルスキル ・分析力 ・資料作成力 等
ローワーマネジメント 一般職			

上記は「カツ・モデル」から引用しています。カツ・モデルとは、マネジメントの各層ごとに求められるビジネススキルが変わることを説明した理論で、1950年代に、米国ハーバード大学教授のロバート・カツ氏が提唱したものです。

【出典：日本の人事部. “カツ理論”. <https://jinjibu.jp/keyword/detl/1658/>(参照 2024-01-18) / 「令和5年度人材育成マネジャー研修」資料 合同会社カーニバルライフ作成】

これまでの方針においてもこのカツ・モデルを引用してきましたが、現在の社会経済環境が極めて予測困難な状況(=VUCAの時代(下記参照))においては、職階に関わらず自発性や柔軟性、また周囲との良好な関係構築が必要不可欠であることから、八尾市版のカツ・モデルとして提示するものです。

これらの能力を高めるために、職員研修を体系的に実施します。



VUCAとは、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字を取った造語。社会やビジネスにとって、未来の予測が難しくなる状況のこと。

補職ごとに求められる役割

補職 (給与等級)	役割	昇任昇格の基準年数及び条件	
		基準年数	条件
部長級 (8級)	部局の方針・計画の決定、庁内各部局との連携、市政全般に対する政策評価、部局内の人事管理・組織管理・制度管理、積極的な部局間の連携、議会での説明、人材育成、情報収集、担当事務の執行(理事)	次長職1年を経過した者	人事評価
次長 (7級)	庁内各部局との連携、部長等の意思決定への参画、部内各所属との連携、積極的な部局間の連携、議会での説明、人材育成、情報収集、担当事務の執行(特定事務の執行を指示された場合)	課長職3年を経過した者	
課長級 (6級)	課の方針・計画の決定、課の業務進行管理、課の人事管理・組織運営、部内各所属との連携、課題解決の方向性の決定、議会での説明、人材育成、情報収集、担当事務の執行(参事)	【課長】課長補佐職4年を経過した者 【参事】課長補佐職3年を経過した者	
課長 補佐級 (5級)	課の方針・計画決定の補佐、課の業務進行管理の補佐、課の人事管理・組織運営の補佐、課内の調整・係長の統括、課題解決の方向性の決定、議会での説明、人材育成、情報収集、担当事務の執行(特定事務の執行を指示された場合)	係長職5(4)年を経過した者	昇任審査、人事評価
主幹 (5級)	担当事務の執行、課内や関係者との調整、これまでの知識・経験・人脈を活かした後進への助言・サポート、人材育成、情報収集		部長級であった職員が60歳に達した年度の翌年度に就く
係長職 (4級)	係の方針・計画の決定、係の業務進行管理、係の人事管理・組織運営、課の課題に対する政策・施策提案、業務の見直し、予算の執行管理、人材育成、情報収集	主査3(2)年を経過した者	人事評価、内申
主査 主任 (4級)	係長と協力し担当業務の執行・進行管理、課の課題に対する政策・施策提案、業務の見直し、人材育成、情報収集 なお、60歳以降主査については、上記に加え、これまでの知識・経験・人脈を活かした後進への助言・サポート	副主査4年を経過した者	・中堅職研修修了者、人事評価、内申 ・次長級～主査であった職員が60歳に達した年度の翌年度に就く
副主査 一般職 (3～1級)	担当業務の遂行、担当事務の係長への報告、課題発見、人材育成、情報収集 なお、60歳以降の者については、上記に加え、これまでの知識・経験・人脈を活かした後進への助言・サポート	【副主査】 2級3年を経過した者	人事評価、内申

※令和6年度採用者以降の取り扱いとは()内の数字

※担当事務等の執行を命じられた職(スタッフ職)は、配置先の所属長等と適宜協議・執行状況の共有等を行いながら事務の執行にあたる

第2章 人材育成の取り組み

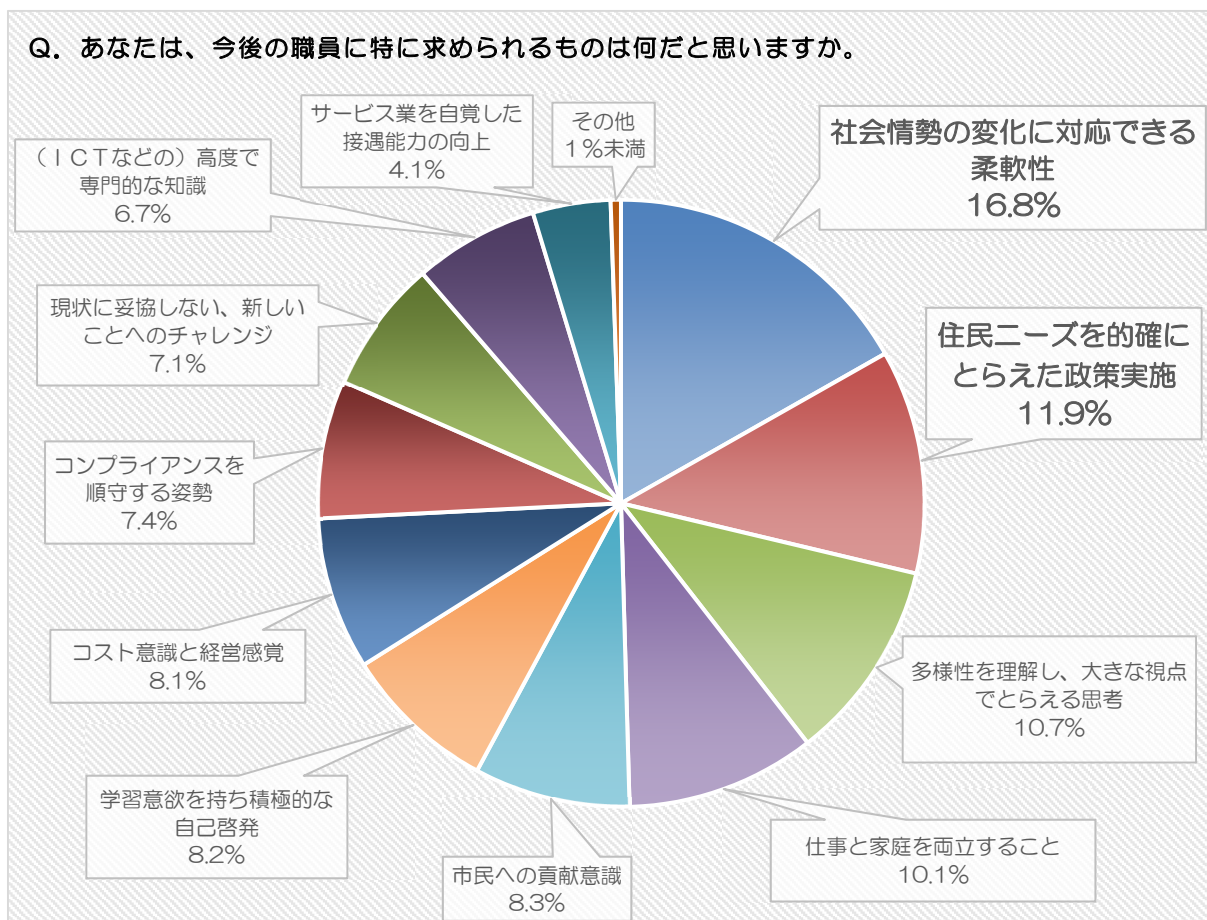
1 人材育成視点の人事諸制度

採用 ～幅広い人材の確保～

多様化する市民ニーズに対応できるような幅広い人材を確保することを目的として実施しています。

令和2年度からは、就職氷河期世代の採用を実施し、不本意ながら不安定な仕事に就いているなど、様々な課題に直面している方が多い世代へのアプローチや、福祉職、保健師、土木・建築職、ICTなど専門的スキルを持つ人材の採用を積極的に行うことで、行政サービスの質の向上を図っています。また、採用試験については、1次試験をオンライン化し、受験申込者全員の録画面接を実施するなど、人物重視の採用に取り組んでいます。

人材確保に向けて、企業版ふるさと納税により専門的知識・ノウハウを有する人材を活用したり、公務の魅力を発信するほか、仕事のやりがいと自身の能力開発の機会を感じる魅力ある環境づくりも重要です。



アンケートにおいて、今後の職員に特に求められるものについて、一番多かった回答は、「社会情勢の変化に対応できる柔軟性」でした。人物重視の採用に取り組むにあたっては、アンケート結果から見出されるキーワード＝「柔軟性」、「住民ニーズの把握」といった視点も考慮し、人材の確保に努めます。

人事配置 ～「ゼネラリストとしての能力向上」と「専門性の高度化」の両立～

多くの職場を経験させ、職員の個人能力を多面的に開発し、組織の活性化につながる人事異動は、人材育成において重要と考えます。

組織パフォーマンスを最大限発揮させるために、幅広い行政分野で能力を発揮できる職員（ゼネラリスト）を育成するとともに、自律的なキャリア形成に向けた人事制度も今後検討する必要があります。

また、DXの推進に向け、全職員のICTリテラシーの底上げを図るとともに、今の仕事のやり方をどう変えていけば良いかという視点で考え、実践できるDX人材の育成に取り組みます。

一方で、保健、福祉、保育を始めとした特定の分野に精通・習熟する職員の育成も図りながら、専門スタッフとして配置していきます。

また、行政分野が異なる部署、あわせて職務分類（窓口・事業系、管理系）についても異なる職務経験を積むことができるような仕組みとしていきます。

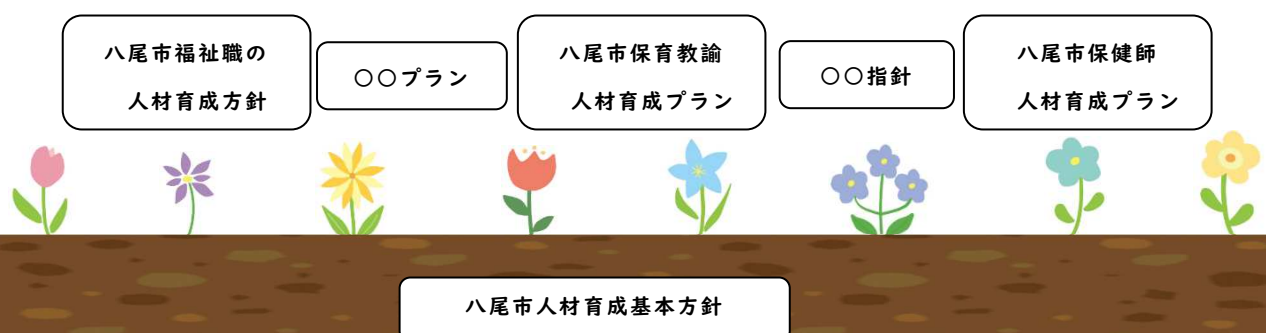
専門職においては、その専門性を活かしながら、異なる職務を担当できるようなジョブローテーションに取り組みます。一定期間、専門的な業務を担った後は、それぞれの専門職が市政に対する広い視野を持ちながら、意欲的に仕事に取り組むことができるよう職域の拡大を図ります。

高い専門性を持つ専門職としての視点だけでなく、八尾市職員として、様々な部署での経験を活かし、市民ニーズの把握や幅広い知識を得て、それぞれのキャリアを形成します。

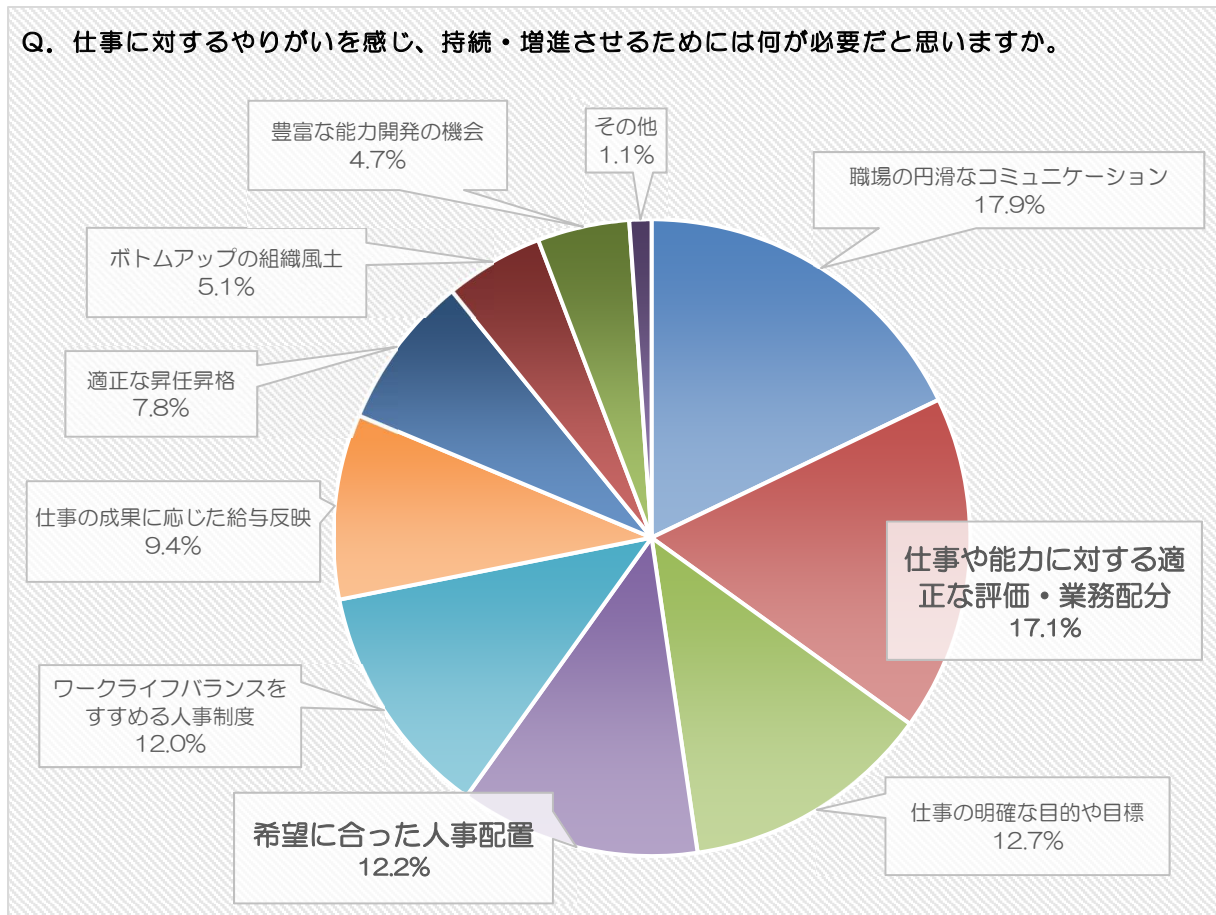
専門職のキャリア形成を明確にするために、保育教諭や福祉職、保健師の人材育成方針・プランなどが策定されており、専門職としてのキャリア形成支援への取り組みも推進されています。

他にも、主体的なキャリア形成支援を目的とした「職員インターンシップ制度」は、職員自身が経験してみたいと思う所属で、一定期間、業務に従事することができる制度です。

自身のキャリアプランを考えるにあたり、興味のある所属の業務や雰囲気を知ること、自分が「将来取り組みたい仕事の分野・ありたい姿」の選択肢を増やすことにもつながります。こうした取り組みを通じて、職員のモチベーション向上を図り、組織の活性化をめざします。



人事異動の基本的な考え方などを示す「人事異動基本方針」は、毎年12月に公表しており、自己申告書や人事評価、昇任・昇格の結果などに基づいて人事異動が判断されています。自己申告書については、異動希望についてだけでなく、自身の中長期キャリアプランと合わせて提出できる仕組みであり、職員一人ひとりのキャリアプランの実現を支援します。



アンケートにおいて、やりがいを感じ、持続・増進させるために必要なものとして、10項目中「仕事や能力に対する適正な評価・業務配分」が2番目に、「希望にあった人事配置」が4番目に多い回答となっています。人事評価や人事異動は、職員のやりがいやモチベーションの向上にも直接的に影響を与える要因となっています。公平・公正で人材育成につながる人事評価制度の構築と職員の能力・適正・経験に応じた適材適所の人事配置に引き続き取り組みます。

Column

『自分の適性って、意外と自分では分からないもの。周囲の人とコミュニケーションを取って、頼まれた事には一生懸命に取り組むことで、信頼貯金もできます。色々な仕事を体験しながら、自分は何が得意なのか、苦手なのか、どんなことに興味があるのかを、発見していくプロセスがすごく大事。キャリア形成の根幹は自己理解。異動はそのチャンスでもあります。』

【出典：ジチタイワークスVol.29. “THE 談会 キャリア形成のススメ”. 2023-12-15 発行.p35】

人事評価制度 ～職場のパフォーマンス向上と人材育成～

人事評価制度の役割として、「人材育成」、「組織パフォーマンスの向上」、「公正で適材適所の人事配置」、そして「昇任・昇格」があげられます。

人事評価は、成果や行動の評価を通じて、人を育て、組織全体の活性化を図り、組織目標を達成するための制度です。そして「上司と部下のコミュニケーションツール」、「部下のキャリアデザインツール」として活用することが期待されます。

人事評価面談は「コミュニケーションツール」と言えます。例えば、開示面談では、①評価結果を伝え、評価結果への納得感を得る、②部下に自身の課題に気づいてもらう、③成長課題を共有し、次の目標設定の準備をする、の3つがゴールです。そして納得感のある評価には期中の関わりが重要です。評価対象とする出来事が生じた際に、その都度、フィードバック・指導・助言を行うことが重要であり、「その都度行うフィードバック」も「コミュニケーションツール」です。

また、「キャリアデザインツール」として活用するためには、人事評価面談の際、部下の中長期キャリアプランに記載された内容に沿って「とにかく話を聴く」ことが大切です。

キャリアビジョンの基盤となる部下の経験・価値観・強みや課題を共有し、その基盤からどのようなキャリアビジョンを描いているのか、そのために伸ばしたい能力と具体的な活動を聴きます。それらを踏まえて部下にアドバイスをします。その際、ただ情報や方法を伝えるだけではなく、状況や個人に合わせてこそ、初めて正しい効果を発揮します。

そして、評価結果は、昇任・昇格の判断材料にもなり、評価結果を積み上げていくことで、職員の経年による変化・成長を確認し、より適材適所の人事配置、公平かつ客観的な人事異動等に活用します。

令和4年度から実施しているマネジメントサポート制度を含め、人事評価制度は毎年度職員アンケートを実施し、「検証と見直し」を繰り返すことで、職員のやりがいや意欲を高められるより良い制度につなげます。

【出典:「令和5年度人事評価者研修」「令和5年度キャリア支援者研修」資料 (株)Beyond words Co-Creation Partners 作成 / 高嶋直人. "新時代を生き抜く公務員講座". 地方行政. 2023年11月9日(木). p2-5】

昇任・昇格 ～経験を積み、知識・技術の継承を担う職員の育成をめざす～

「ポストが人をつくる」といわれるように、昇任・昇格は、より重い職責にチャレンジし、能力の新たな伸長・拡大を促す機会となります。昇任・昇格により、新たな責任ある仕事を任されることによって、職員の能力や意欲が高められ、組織力の向上につながることが期待されます。

昇任・昇格は、所定の研修の修了状況や在職年数等を要件として、昇任審査や人事評価等の結果に基づいて実施されます。昇任昇格後は、その職責に必要な研修を提供するなど、引き続き研修と昇任審査の連携を図ります。

2 人材育成視点の職場環境

組織風土は、職員一人ひとりの行動、考え方によって作られるもので、その風土は新しく入る職員にも引き継がれます。組織は職場の集合体であり、人材育成視点の職場が増えることで、人材育成が活発な組織が作られます。職員が多くの時間を過ごす「職場」を重視し、所属職員の人材育成及び職場環境づくりをコーディネートする「人材育成マネジャー」のサポートのもと、人材育成の視点を持った職場環境づくりを支援します。

ワークライフバランスの推進 ～限られた人員で効果的な業務運営をめざす～

アンケートにおいては、「職場の円滑なコミュニケーション」がやりがいの持続・増進につながるという回答が最も多くなりました。また、仕事に対するやりがいを感じていない・あまり感じないと回答した理由として、「仕事と生活のバランスがとれていない」を選択した職員は全体の約15%となっており、ワークライフバランスの推進は、職員のやりがいにつながる重要な要素と言えます。

「八尾市版ワークライフバランス推進方針 vol.2」では、「管理職の意識改革」、「職員の意識改革」、「全庁的な取り組み」それぞれにおいて、組織風土の醸成と柔軟な働き方の実践をめざした取り組みが示されています。

また、「職場におけるハラスメントの防止等についての取扱指針」に基づき、ハラスメント対策を徹底するとともに、上司は部下一人ひとりを大切に、人材育成に努める必要があります。上司と部下の信頼関係の構築が、組織の活性化には必要不可欠です。



ワークライフバランスの推進にあたっては、テレワークや時差出勤制度、オンライン会議等の推進、電子申請システムといったデジタル技術の利活用といった新しい生活様式・仕事のスタイルを実践していくことや、職員一人ひとりのキャリア形成を支援することを明記しています。

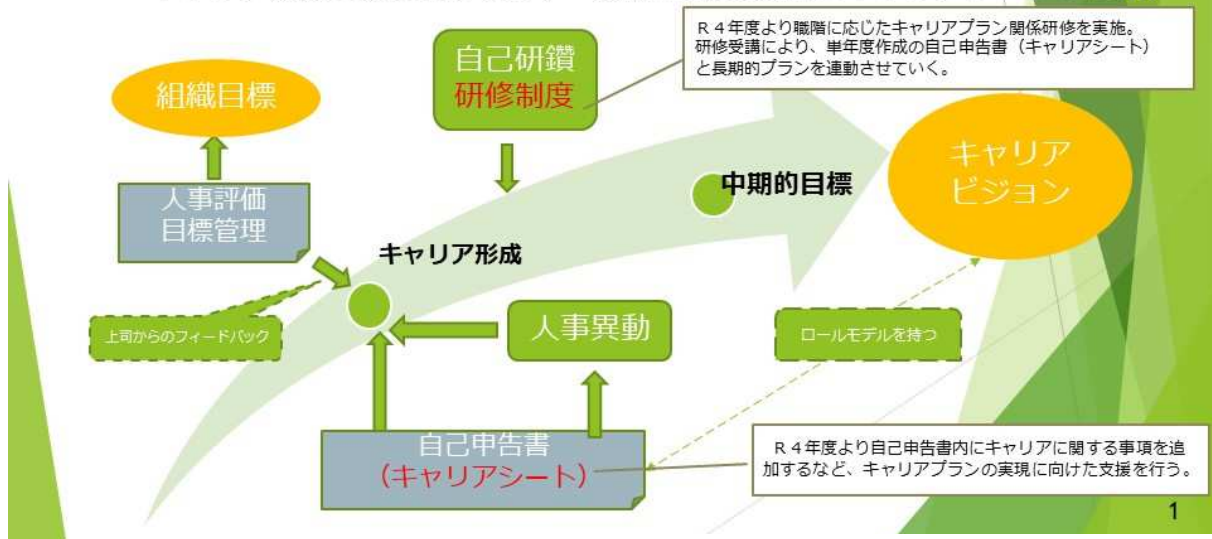
自分自身が将来どのような仕事・働き方・生活をしたいのか、ビジョンを明確にし、実現のための計画をたて、行動に移すことが「キャリアデザイン」です。

自らのキャリアデザインをするための研修、部下のキャリアを支援するための支援者研修などを実施するとともに、自己申告制度をキャリアデザインツールとしても活用することで「自分」「上司」「人事担当課」の3者で職員一人ひとりのキャリア形成を推進します。

新 働き方改革～全庁的な取組

キャリア形成に対する支援【新】

- ▶ 職員のキャリア形成を支援することは、個人の能力を高めるだけでなく、結果的に個人の集合体である組織に好影響をもたらし、質の高い市政運営の実現につながります。職員一人ひとりの成長意欲を継続させていくために、キャリア形成支援を行います。（新たな研修実施とキャリアシートの活用）



(八尾市版ワークライフバランス推進方針 VOL.2 からの抜粋)

職場研修 ～学びあう場づくり～

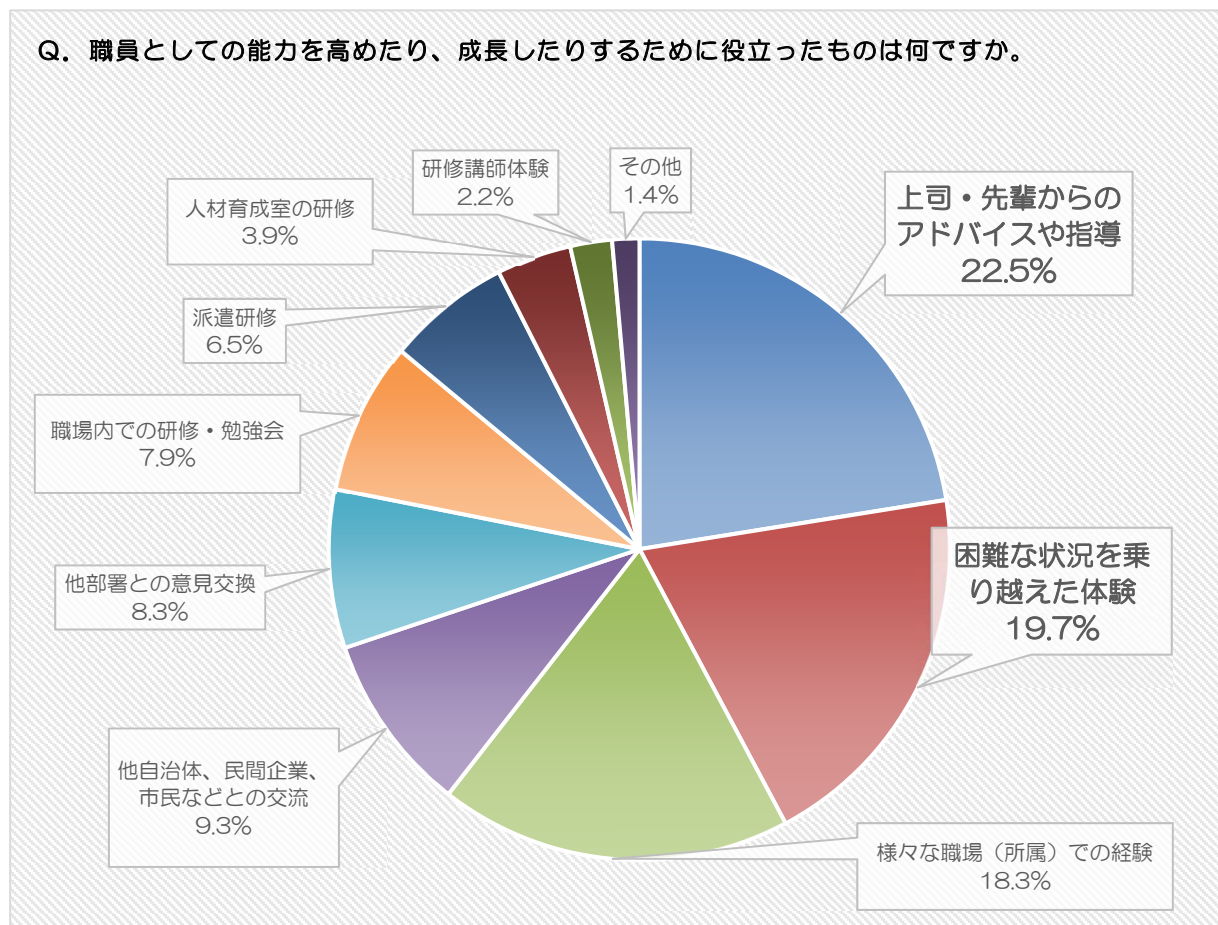
職場研修を進める場合は、所属長や人材育成マネジャーのリーダーシップのもと、学びやすい雰囲気づくりやテーマ選び、仕事における実践方法を検討し、所属職員が主体的に参加しやすい準備と工夫が必要です。また、庁内横断的に連携し、相乗効果を発揮するために、複数所属合同で実施する場合にも職場研修として位置づけています。

より多くの職場で学びあう場がつくられるよう、研修運営のアドバイスや講師紹介、図書の提供等により支援を行います。

自己啓発支援 ～個人の成長は組織の成長、市民サービス向上のために～

自己啓発は個人の成長に欠かせないだけでなく、組織の活性化と成長、つまり市民サービスの向上の要素としても重要です。

キャリアデザインについては、第3章に記載されていますが、それ以外の取り組みとして、協定を締結している大学への推薦入学制度や自主参加型研修の情報提供、自主研究グループへの支援など、自己啓発に意欲的に取り組む職員の支援を行っています。



アンケートにおいて、職員としての能力を高めたり、成長するのに役立ったものとして、最も多かった回答は「上司・先輩からのアドバイスや指導」、次に多かった回答は「困難な状況乗り越えた経験」でした。職員それぞれが日々の業務で関わる上司や先輩から学ぶこと、様々な経験そのものが、人材育成につながっているということが見出せます。

3 人材育成がより機能する職員研修

研修の目的は、組織の一員として、市民のために、知識やスキルを身に付けてもらうことです。一人ひとりの積極性が研修、職場での業務のいずれにおいても重要です。

新型コロナウイルス感染拡大の影響下で普及した動画視聴型研修については、研修の目的や内容に応じて、今後も引き続き取り入れながら、より効果的な研修実施に努めます。

人事課研修

人事課では、職員として共通の基盤となる能力を向上させるための研修を実施します。階層ごとでは役割に応じた知識、スキル等の底上げを図る研修を実施し、選択型の研修と両立させて、自律的な学習環境を整えます。

アンケートにおいては、「能力を高めたり、成長するために役立ったもの」として「人材育成室の研修」を選択した職員は、全体の4%（10項目中8番目）という非常に厳しい結果となっています。

研修実施後のアンケート（ふりかえり）により職員のニーズを把握しながら、積極的・意欲的に受講することができるよう、カリキュラムの検証や研修体系の改善に努めるとともに、行政活動で直面する様々な課題の解決に向けて、職員一人ひとりの能力を高め、組織力の向上を図ります。

業務主管課研修

業務主管課研修は、その業務を主管する課だけでなく、他のすべての部署でも取り組む必要のある課題について、主管課が中心となって全職員に呼びかけて行う研修です。

例えば、人権や情報公開などは、仕事を進める上ですべての業務において必要となる視点です。実情に詳しく、推進方針や計画を管理している主管課が、その趣旨、目的を周知し、職員にとって必要な能力の底上げを図ります。

第3章 自ら考え、行動できる人材の育成をめざして

キャリアデザインを通じた人材育成

今後の人材育成のあり方について、職員個人の観点からみると、仕事や家庭・プライベートに対する価値観の変化・多様化が進んでおり、柔軟な働き方やライフスタイルを選択できるような取り組みが求められます。

「キャリアデザイン」とは、どのように仕事をし、どのように生きるかを自らデザインすることです。

職員は、仕事やプライベートの節目において、自分がどうありたいか、何ができるのか、求められることは何かを考え、目標に向かって自ら学ぶことで、能力向上を図ります。

人事異動により全く違う分野の業務に携わる際にも、それを自身の成長のチャンスと捉え、『市民が「しあわせ」を感じられるまちづくりを進める』という視点を常に持って業務に取り組むことで、職員個人の成長が促され、それが組織の成果へとつながります。

どのような分野においても、自身の目標に照らして、好奇心を持ち、やりがいを見つけることで、継続的な能力向上を図ることができます。

そのために、組織は、職員の自発的・主体的なキャリア形成を支援していかなければなりません。

職員それぞれの自己実現が、組織力の向上＝より質の高い行政サービスにつながることで、「すべての市民に光があたり、選ばれるまち、住み続けたいまちやおの実現」をめざします。

～すべての市民に光があたり、選ばれるまち、住み続けたいまちやおの実現に向けて～

職員の自己実現

人事異動などを機に、主体的に自身の仕事に対するやりがいを見出し、目標の達成に向けて、自発的な学びによる能力開発を行うことで自身のキャリアを充実させる。



組織目標の達成

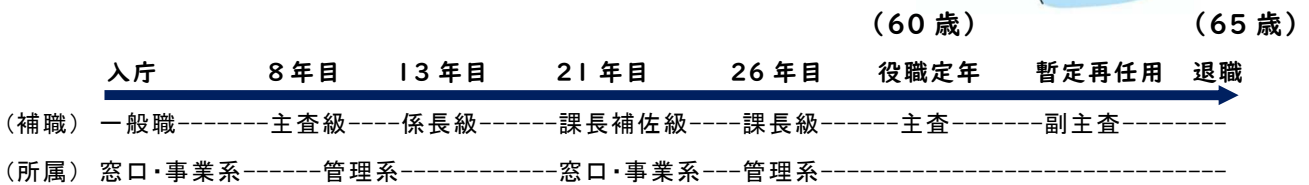
風通しの良い職場環境づくりやワークライフバランスの推進を通して、職員が自ら育つ環境を整備し、個々の能力開発やキャリア形成を支援する。

ここでは、今後自分がどのように上位の補職へ昇任していくのかをイメージできるようにキャリアアップのモデルを示しています。

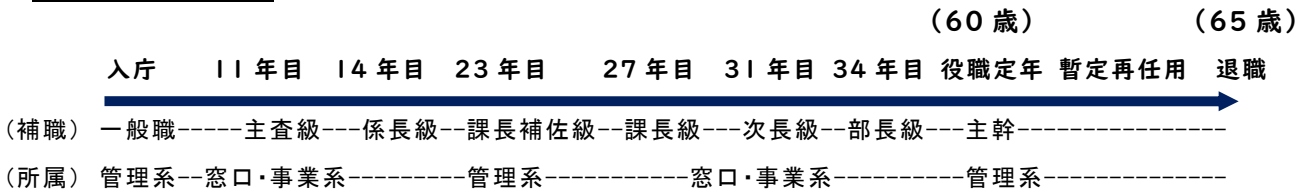
プライベートも含めた人生設計がキャリアデザインであり、仕事に役立つスキルを身につけながら経歴を積み上げることをキャリアアップと呼びます。自分が今後どのように昇任し、どのような役割を担っていかなければならないのか、そのキャリアアップについてイメージできれば、将来の見通しを立てる際のヒントとなり、それぞれの価値観や生き方に合わせたキャリアデザインにつながります。



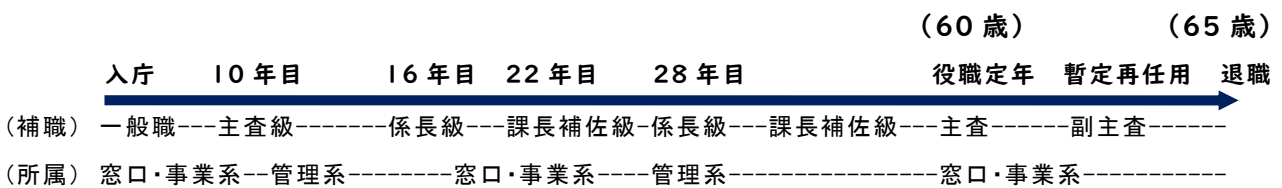
キャリアモデル①



キャリアモデル②



キャリアモデル③



※上記はいずれも新卒者のキャリアモデルであり、60歳以降は原則それ以前とは異なる職場を想定



60歳以降の働き方

～60歳以降の制度～

- ・定年年齢を60歳から段階的に65歳へ引上げ
- ・新陳代謝を確保し組織活力を維持するため、役職定年制（管理監督職以外の職に降任する制度。降任先は、原則として主査級の職。部長級職員が降任する場合にあっては、主幹級の職。）を導入
- ・民間の実情等を踏まえ、当分の間、60歳超の職員の給与を60歳前の7割水準に設定
- ・定年前再任用短時間勤務制の導入

【出典：人事院給与局 内閣官房内閣人事局。“国家公務員の60歳以降の働き方について”。令和6年1月版】

～期待される役割～

- 「業務担当として、即戦力として活躍」
- 「若手職員の支援により次世代への知見の伝承」
- 「これまでの経験を活かし上司をフォロー・サポート」
- 「管理・監督職時代に気づいた業務改善などの課題を担当として実践」

【出典：総務省。“地方公務員の定年引上げに伴う高齢期職員の活用に関する検討会報告書”。令和4年3月】

～定年という節目にもっとも変化する「パワー」～

定年という節目において、「ポジションパワー」が最も変化するため、「パーソナルパワー」と「リレーションパワー」をどう活用するかがポイントです。

ポジションパワー（公式の力＝組織における制度上の地位・肩書きが持たせる力）

誰がなってもそのポジション・肩書きにいる限りにおいて継続する。強制力があり、高い職位にあることそのものによって部下が指示に従い、言う事を聞く。その影響力はあくまで肩書きによるものであるため、肩書きが変われば失われる。

パーソナルパワー（個人の力＝個人としての魅力が持たせる力）

権力ではなく権威が持たせるもので、専門力、情報力、関係力（知性、誠実、人間性など）など全人的な力のこと。誰しもポジションパワーを行使すれば、部下は命令に対し服従するが、必ずしも成果が上がるとは限らない。パーソナルパワーの活用が上手い上司は部下への影響力が高く、結果として成果を上げやすい。

リレーションパワー（関係性の力＝人間同士の関係性からくる力）

他人の力を借りる力であり、ビジネスでは、他者の協力がが必要な場面が多々あり、そのような時に、声をかけたら支援してくれる仲間やネットワークによる力。

【出典：GLOBIS。“影響力のある人とは？人間性とスキル面で周囲からの信頼を築こう”。<https://mba.globis.ac.jp/careernote/1243.html>（参照 2024-01-18）／INVENIO LEADERSHIP INSIGHT。“パーソナルパワー”。<https://leadershipinsight.jp/explandict>（参照 2024-01-18）】

～先輩職員の声～

定年前との違い

- ・現役時代に担ってきた役割や責任が変化する。新たな責任と役割に応じた向き合い方になる。
- ・経験のない職場での仕事だが、新鮮な気持ちで仕事に取り組んでいる。

大切にしていること

- ・仕事に対して「もっと知りたい」という気持ちは全く衰えていない。
- ・自分の持っている知識・技術は、一つでも多く後輩に伝えたい。
- ・できるだけコミュニケーションを取りながら、円滑な関係となるよう心掛けている。

役職定年等を迎える職員へ

- ・所属のバックアップをしていきましょう！
- ・いったんリセットして新たに歩む心構えが必要。
- ・仕事だけではなく、自身の健康状態や親の介護など様々なことがあると思うが、これまで培ってきた経験やノウハウを活かして無理なく業務に励んでほしい。

【出典：「令和4年度再任用職員向け研修」のアンケート回答】

「地方公務員の定年引上げに伴う高齢期職員の活用に関する検討会報告書」より、再任用職員への調査が行われ、以下のような声が紹介されています。

自身に求められている役割

- ・一担当として業務を担いつつ、若手へのノウハウ・経験の伝承に尽力。
- ・一担当として市民や事業者とのやり取り等の業務を担いつつ、スキル・経験の伝承や業務改善に取り組む。
- ・住民からの相談内容を的確に整理し、必要な対応や解決に導く役割が求められている。

経験やスキル等を活かせていると感じること

- ・実務に裏打ちされた知識、経験が調査業務や法人に対する指導等をする上で役に立っている。
- ・初めての業務であっても、これまで培ってきた経験により、どこから取り掛かるか、誰に聞けばよいか、何を見れば良いかといった、仕事のやり方が分かる。
- ・子育てや介護、結婚、退職等の様々な経験を活かし、生活設計に関するアドバイスを提供している。

モチベーションの変化、やりがい

- ・管理職時代は自身の実務能力の低下に不安を感じていたが、なじみのある分野で実務に携わることで、新しいことを学ぶ刺激や、自己開発や能力の維持・向上ができてきていること。
- ・再任用後は若手と一緒に仕事をし、若手の成長が自身のモチベーションとなっている。

【出典：総務省．「地方公務員の定年引上げに伴う高齢期職員の活用に関する検討会報告書」．令和4年3月】

育休取得・復職支援制度 ～すべての職員が働きやすい職場環境づくり～

育児休業を取得する職員だけでなく、すべての職員が働きやすく、働きがいのある職場づくりを行うことを目的に、平成29年度より、「育児休業中職員復職サポート制度」を実施しています。令和4年度からは「男女ともに仕事と育児などを両立できる職場づくり」に向け、男性の育児休業取得についてもより一層の促進をめざし、「育休取得・復職支援制度」と名称を改めました。

本制度の一環として、育児休業復職支援シートやメンター制度、産育休中職員向け交流会などに取り組んでおり、育児休業などからのスムーズな復職と復職後の仕事と家庭生活の両立支援を行います。

また、育児休業を取得した係長が復職した際には、育児休業中に培った市民としての視点を生かし、係長年限を除算しない取り扱いや、課長補佐昇任考査においても育児・介護休業法を踏まえた配慮を行うことで昇任昇格に不利益な扱いが生じないような仕組みとしています。このことから、育児休業の期間がある場合にも、昇任昇格のタイミングが、他の職員と比べて大きく差が生じることはありません。

今後は、男性の育児休業の取得促進という観点からも、すべての職員が円滑に育児休業を取得できるよう相談体制を充実させるとともに所属環境の整備に努めます。

キャリア形成支援に向けて ～プライベートと仕事との両立をめざして～

価値観やライフスタイルの多様化により、「育児と仕事の両立」、「介護と仕事の両立」、「治療や病気等との両立」、「地域活動と仕事の両立」など、プライベートと仕事との両立支援が求められます。そのためには、管理職員をはじめ、周囲の職員の理解のもと、柔軟な業務分担や働き方を推進しなければなりません。

プライベートとの両立支援として、時間外勤務の縮減をはじめ、出生サポート休暇や女性が管理職として活躍できる環境の整備、男性の育児休業取得の促進など、性による制約を設けず取り組みを進めていくことが求められます。

また現在は、育児休業等による降任や、事情により下位の職に降格が可能な希望降格制度を設けています。この制度では、ライフステージに応じ、個人の事情によって一度降任・降格した場合でも、再び上位の職へチャレンジすることも可能としています。

これからの八尾市を支える若手職員に対しては自らのキャリアデザインの視点を、部下の人材育成を担う管理職員に対してはキャリア支援の視点を重視した取り組みを実施することで、職員一人ひとりの成長意欲を継続させ、結果的に質の高い市政運営の実現につなげます。

おわりに

この方針は、職員一人ひとりの能力を高めるだけでなく、プライベートと仕事の両立、また、主体的なキャリアデザインを通じた自己実現をめざすことで、組織を活性化し、質の高い行政運営を実現するための基本的な事項を記載したものです。

方針改定にあたり令和3年度に実施したアンケートでは、たくさんの貴重な意見が得られました。回答結果については、できる限りこの方針に反映しながら、あわせて資料編として公表しています。

職員がやりがいと八尾市への愛着を持って、意欲的に業務を進めることができるように、共に働く職員のワークライフバランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出すことが求められています。

そのためには、方針を踏まえ、職員のやる気を引き出す人事諸制度のあり方についても、引き続き検証し、より良い制度となるよう見直しを図ってまいります。

この方針が、組織一丸となって人材育成の取り組みを進める一助となれば幸いです。

『「心理的安全性」が、学習・イノベーション・成長をもたらす』
(エイミー・C・エドモンドソン)

心理的安全性とは「このチームでは率直に自分の意見を伝えても、建設的に反対したり気兼ねなく考えを交換し合ったりできる」という状態を意味します。

この方針は、職員一人ひとりが将来のキャリアビジョンを持てるように、またその実現に向けて自発的な学びができるように組織が支援すること、それが組織の活性化につながり、より質の高い行政サービスの提供を通じて市民の「しあわせ」を実現することをめざして策定しました。

所属の目的や目標の達成に向け、上司を含む職員同士が率直な議論を交わし、より良い結果を導くことができるような関係性を築き、互いを高め合っていくことがとても重要です。

八尾市人材育成基本方針（第5版）

～市民に信頼され、行動する職員をめざして～

令和6（2024）年3月発行

発行者：八尾市総務部人事課人材育成室

〒581-0003 大阪府八尾市本町一丁目1番1号

TEL：(072) 924-3814 FAX：(072) 924-6258

八尾市ホームページ <https://www.city.yao.osaka.jp>

刊行物番号 R5-196