

# 伊丹市 人材育成・確保基本方針

総務部 人材育成室

令和6年度改訂版

## 00 改訂にあたって

目指す職員像

人材マネジメント推進の手法

## 01 人材確保

公務の魅力の発信

多様な人材へのアプローチ

## 02 適正配置

キャリアに合わせた人事配置

人事評価

## 03 職場環境

働きやすい職場環境の整備

職員の健康管理

## 04 人材育成

人材育成の視点

人材育成手法の充実

デジタル人材の育成

## 05 資料編

これまでの取り組み状況

職員に求められる役割・能力

職場外研修の実施状況について

新規採用職員の研修内容

# 00 | 改訂にあたって

少子高齢化による人口減少をはじめ、大規模な災害や感染症などのリスク、デジタル技術の革新など、地方自治体を取り巻く状況は日々変化しており、また、市民のニーズも多様化・高度化しています。

さらに、生産年齢人口の減少に伴い若年層の労働力不足が深刻化する中で、労働市場の流動化が進んでおり、全国の自治体においても人材確保は重要な課題と認識されています。

こうした社会情勢において、質の高い行政サービスを継続して提供するためには、職員一人ひとりが成長しながら仕事にやりがいを持って地域に貢献したいと思えるような組織づくりが必要です。

今回の人材育成・確保基本方針の策定においては、これまでの方針で定めた観点に加えて、人材の確保や職場環境の向上、働き方改革の推進、職員個人と組織が一体となって互いの成長を図る考え方等、広く人材マネジメントを推進する方策について多方面にわたり検討いたしました。今回、新たに策定する本方針をもって、将来にわたる多様な人材の安定的な確保・定着を図るとともに、職員一人ひとりがやりがいや成長の実感を得て十分に能力が発揮できる組織運営を目指します。



# 目指す職員像

これまでの人材育成基本方針では目指す人材像を「自ら課題解決に向けて積極的に行動できる職員（自律型職員）」と設定し、育成の取り組みを進めてきました。今回の改訂においても前回方針を踏襲し、引き続き自律型職員の育成を進めます。

## 自律型職員（自ら課題解決に向けて積極的に行動できる職員）

### 積極性

社会情勢の変化や技術革新にアンテナを張り、自ら新しい知識や技能の習得に努めるとともに、より良いサービスを提供するために積極的に取り組む

### 柔軟性

行政課題を解決するために、前例に捉われず、複眼的な視点を持って環境の変化や新たな行政課題に対し柔軟に取り組む

### 課題意識

行政サービスの現場において市民の声を聞き、住民のニーズを汲み取るとともに、データ等を活用して、広い視野をもって分析し、行政課題の解決に取り組む

### 協調性

異なる価値観を尊重し、関係者と連携することで、部分最適ではなく、全体最適を考えて行動できる協調性を備える



# 人材マネジメント推進の手法

自律型職員を育成し、一人ひとりがより働きやすい組織を作るために、人材確保、適正配置、人材育成、職場環境整備といった要素を総合的に管理・推進する「人材マネジメント」の考え方にに基づき、人事施策を統合的に運用します。

## 人材確保

SNS等を活用した情報発信や募集要件の拡大、試験実施方法の工夫などにより、多様な人材を確保し、組織力の強化を図ります。

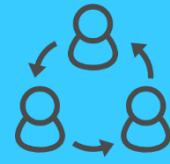
### 人材確保



## 適正配置

職員一人ひとりのキャリアプランや特性を活かした人事配置を行うとともに、客観的かつ公正な人事評価を行い、職員の成長に繋がります。

### 適正配置



## 職場環境

職員一人ひとりのライフスタイルに応じた多様な働き方を推進するなど、職場環境を整備することで、職員の意欲の向上を図り、組織の活性化に繋がります。

### 職場環境



## 人材育成

地域課題を的確に捉え、市民目線をもって解決に向け行政サービスを企画立案できる人材を育成するため、役職や職種に合わせた多様な研修を行ってまいります。

### 人材育成



# 01 | 人材確保

市役所の業務は多岐にわたり、市民サービスの継続的な向上が求められています。現在の日本では、2020年代以降の少子高齢化に伴う働き手の減少により、先行きの人材確保が難しくなることが予想されます。特に20代や30代の若者にとっては、就職先の選択肢が増え、自治体だけでなく民間企業も含めて人材確保競争が激化しています。

こうした社会情勢を鑑みて、我々は伊丹市職員としての働きがいを積極的にアピールするとともに採用試験の方法を工夫するなど、新たな対策を検討する必要があります。そして、安定した人材確保に努め、市民サービスの更なる向上を図ることが重要となります。

## 《施策》

- 公務の魅力の発信
- 多様な人材へのアプローチ



# 公務の魅力の発信

就職や転職を希望している人に向けて伊丹市の仕事の魅力をアピールするため、次の施策に取り組みます。

## 1 インターンシップの実施

各所属において学生を対象とした就業体験を行い、公務および本市の職場風土への理解を深めてもらうことにより、本市を志望する受験者の確保を図ります。

## 2 職員採用リーフレットによる情報提供

入庁後の働き方やキャリアパスをより視覚的に伝えるために、職員採用リーフレットを作成し、就職説明会での配布や受験を検討している人への情報提供を行います。

## 3 SNSを活用した採用案内

若手職員が中心となって、業務に関する動画の投稿を行ったり、SNS上の広告に採用案内を掲載するなど、これまで以上に幅広いツールを活用し、本市の魅力のアピールや採用案内の周知を図ります。



# 多様な人材へのアプローチ

幅広い層から優秀な人材を採用するため、多様な試験方法を用意して採用試験を実施します。

## 1 試験方式の多様化

適性検査等を導入し、公務員試験型との選択制とすることやオンライン面接の実施等、受験者自身の就職・転職活動スタイルに合った方式が選択でき、より多くの受験者がエントリーできる環境を整備します。

## 2 多様な経歴を持つ職員の採用

行政経験・民間企業経験者、デジタル分野をはじめとする様々な専門分野の高スキル者など、様々な経験・スキルを持つ人材の採用について、その採用形態も含めて検討し、多様な人材を確保します。

## 3 【参考】採用試験概要（令和6年度）

	春季	夏季	秋季	冬季
事務職	行政経験者	新卒 経験者	民間企業等経験者	
社会福祉士 技術職			障がい者	
保育士			新卒 経験者	



## 《施策》

- キャリアに合わせた人事配置
- 人事評価



## 02 | 適正配置

地域課題の複雑化に対応するため、職員は専門性だけでなく、調整力や企画力のような多様な能力と経験が求められています。

多様な経験をもつ職員の採用や育児や介護など様々な事情を抱える職員が継続して勤務できる環境の整備等を進めていく中で、これらの能力や経験を身につけるには、これまでのジョブローテーション（窓口系、事務系、内部管理系）だけでは不十分であり、スペシャリストの育成や早期の管理職昇任など多角的な支援も検討することが必要です。また、職員の適性や能力、人事評価等の人事情報を活用した適正配置が必要となります。

# キャリアに合わせた人事配置

スキル・人事評価・キャリアプラン・家庭環境・自己申告等から総合的に判断した人事配置を行います。

## 1 職員の適性・能力を活用した人事配置

人事評価制度や職員が作成する自己申告書の内容を考慮した上で、人事部門と各所属の情報交換を密にし、経験や能力に応じた適材適所の人事配置を行います。

また今後は、各業務のスペシャリストとしてのキャリア等、従来と異なるキャリアプランを職員が志望できるような人事制度を検討します。

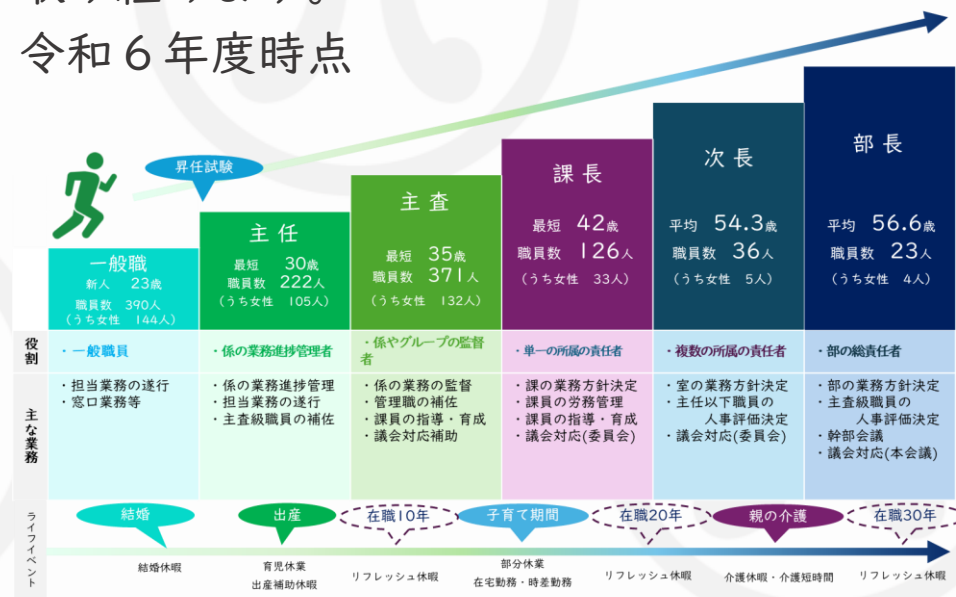
## 2 年齢・職層に応じた職員の活躍促進

定年引上げに伴い、60歳以降も働く職員の幅広い職務における活躍を促進し、多様な知識や経験を最大限活用できる人事配置を行います。また環境の変化に対応し、今後働く上での強みや課題の整理、新たに取得すべき知識やスキル等の研修を実施する等、活躍をサポートします。

## 3 管理職を目指す人材の意識醸成

今後、毎年度継続的に多くの管理職が役職定年を迎えることから、管理職の登用が必要不可欠です。ワークライフバランスを確保できる職場の整備や管理職人材を育成する仕組みづくり等、管理職を目指す人材の意識醸成に取り組みます。

令和6年度時点



# 人事評価

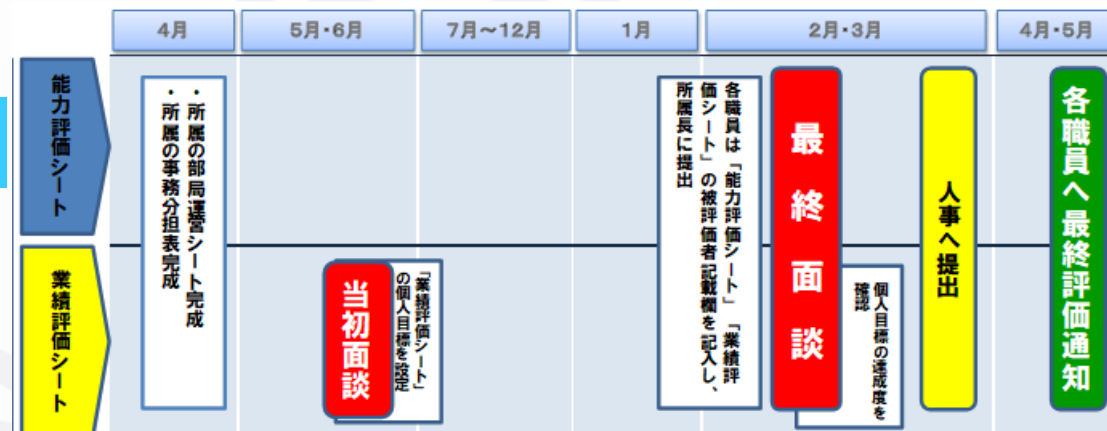
職員の成長につながる透明性の高い評価制度を構築します。

## 1 評価者と被評価者との面談を通じた人材育成

期初面談で、業務の目的や目標を共有し、業務の効果的で確実な進捗を図ることにより、また、期末面談で評価者から被評価者への貢献度や成長した点、今後伸ばすべき能力をフィードバックすることにより、職員の育成に繋がります。また、期中における1on1ミーティング等を推奨し、対話を通して職員の成長を促します。

## 2 客観的かつ公正な人事評価の実施

評価項目や基準等を明示し人事評価の透明性を確保するとともに、取り巻く環境や社会の風潮に合わせて実施方法や評価項目等の随時見直しを行います。



## 3 評価者・被評価者への研修の充実

能力評価、業績評価が適切で円滑に実施されるよう、評価者及び被評価者への研修の強化について検討します。また、評価者に対し、各評価項目の平均等をフィードバックし、次年度以降の評価の目線合わせに役立てます。

## 03 | 職場環境

現代では労働者の働き方や価値観が多様化しており、すべての職員が自らの能力を最大限に発揮できる環境づくりが必要不可欠です。具体的には、長時間労働の是正やフレックスタイム制、テレワーク導入による柔軟な働き方の推進、仕事と家庭を両立できるような休暇制度の整備が求められています。

また、地方自治体における職員のメンタルヘルス不調が増加傾向にあり、本市においても積極的な取り組みが不可欠と考えます。加えて、ハラスメントが発生しない職場づくりを推進し、職員の働きがいや組織への愛着感など、職員個人と組織が一体となって互いの成長を促す関係性の構築「エンゲージメント」の考え方をもとに、組織の健全化や人材の定着につなげることも重要です。こうした施策や考え方により、個々の職員の能力向上と組織全体の強化を図ります。

### 《施策》

- 働きやすい職場環境・体制の整備
- 職員の健康管理





# 働きやすい職場環境・体制の整備

働きやすい職場環境の整備を進め、職員のワークライフバランスの確保を図り、行政サービスの質の向上に繋がります。

## 1 職場環境整備によるコミュニケーションの活性化・業務の効率化

フリーアドレス制の運用、コミュニケーションスペースの活用、lonlミーティングの実施、ディスプレイモニタやチャットツールの利用など、制度やツールの更なる利用促進により、職員間の情報共有や組織内での交流の活性化を促し、業務の効率化を図ります。



## 2 ワークライフバランスをサポートする体制整備

組織全体で業務の精選・効率化を進め、労働時間の適性化を図るとともに、ノー残業デーの推進、有給休暇や子育て支援制度など各種制度を取得しやすい環境を整えます。また、すべての職員がワークライフバランスを意識してやりがいを感じて働くことができる職場環境の構築を目指します。



# 働きやすい職場環境・体制の整備

働きやすい職場環境の整備を進め、職員のワークライフバランスの確保を図り、行政サービスの質の向上に繋がります。

## 3 在宅勤務・時差勤務の推進

労働時間や勤務場所の選択肢を増やす取り組みとして在宅勤務・時差勤務を推進し、職員がワークライフバランスを確保できる環境を整えます。

※在宅勤務制度は週あたりの上限等があります。  
実施要領に基づき活用できます。

## 4 ハラスメント防止対策の推進

ハラスメント相談窓口を職場の内外に設け、職員が相談しやすい体制を整備するとともに、職員一人ひとりの知識や理解を深めるための研修を実施するなど、各種対策を推進します。また、カスタマーハラスメント対策についても取り組みます。

## コラム

### ～身近なハラスメントを見過ごさない～

ハラスメントは地位や立場など優位性を背景に精神的、身体的な苦痛を与えたり職場環境を悪化させる行為を言います。例えば、業務の遂行能力が高い・低いなどの優位性をもって思いやりのない言動が生まれることがあるようです。たしかに、知識や技量が豊富な人、頭脳明晰な人は賞賛されます。そして、知識や経験の浅い職員は、自ら能力の向上のために努力が必要な場面があります。しかしながら、時にそうした知識や経験の差、優越した立場をもって不遜な態度をとってみたり、相手の立場を思いやれない発言をされるなど、事案の大小を問わず、こうした事例が周囲で起きていないでしょうか。

上司や同僚の発言や態度に傷つき、悩んでいる人がいるかもしれません。また、周囲のハラスメントを見過ごしてはいないでしょうか。このような問題は、立場の上位者だけが注意すべきではありません。同僚間や部下から上司に対しても、同様に注意が必要です。

# 働きやすい職場環境・体制の整備

働きやすい職場環境の整備を進め、職員のワークライフバランスの確保を図り、行政サービスの質の向上に繋がります。

## 5 エンゲージメントの把握

行政サービス品質向上に必要な組織づくりには、職員と組織が一体となって互いの成長を促していくことが大切です。「エンゲージメント」の考え方を活用し、職員の働きがいや生産性の向上、組織力の強化に繋がります。

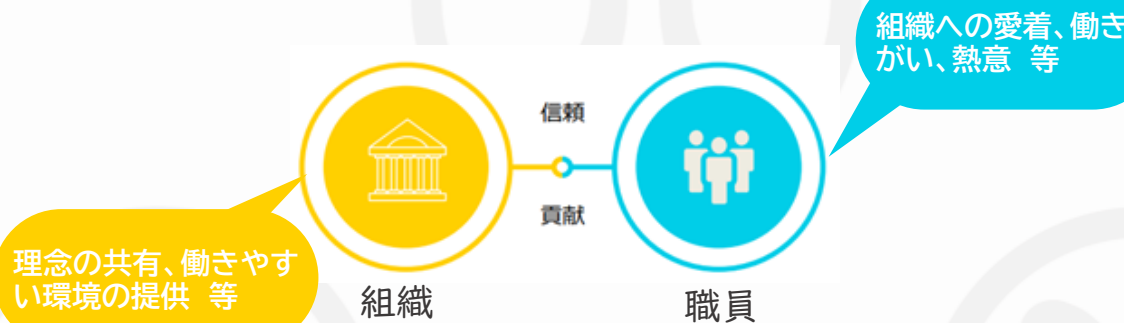
## 6 職場内の人権意識の醸成

職員一人ひとりが働きやすく、成長や働きがいを感じられる職場づくりを進めるには、職員が互いに尊重し合える意識が大切です。こうした意識の醸成を図るための研修や啓発活動に取り組みます。

### コラム

～職場内の人権意識を高めることが  
「人を大切にする職場」につながる～

人それぞれが異なる経験を持ち、各々の道徳観や常識があって当然ですが、立場や状況に応じて他人との対立を招くこともあります。しかし、そうした時こそ、冷静になって、互いの意見を尊重し認め合う人権意識が大切です。我々は多様な考え方の個人が集まってこそ、多様な問題に対応することができます。職位や働き方等が異なるすべての職員が、互いに人間としての尊厳を認め、補いながら高め合っていける職場を目指すことが「人を大切にする職場」づくりにつながります。



～エンゲージメントとは～

エンゲージメント（engagement）とは「制約」「約束」「契約」といった意味の英単語ですが、職場においては「組織と働く個人の関係性」を表す際に用いられます。働く人々が組織への貢献意識を高め、組織は職員に対して働きやすい環境を提供することで互いの信頼関係を高める指標として用いられます。



# 職員の健康管理

市民サービスを維持し、向上させるためには、職員が健康的に、その能力を十分に発揮することが必要です。  
本市においては、健康診断や医師による面接指導、ストレスチェック等の基本的な事業に加え、メンタルセルフケア向上を目的とした研修や産業保健師・臨床心理士によるカウンセリングなどのメンタルヘルス対策にも積極的に取り組んでいます。

## 1 健康管理事業

### 健康増進事業

#### 定期健康診断

成人病検診、婦人科検診、特殊検診  
各検診結果のフォロー  
保健師による健康相談事業

### カウンセリング事業

保健師による面談  
職場内・外心理カウンセリング  
新規採用職員対象の全員面談

### 長時間労働の是正に関する取り組み

労働基準法・労働安全衛生法研修  
過重労働対策  
(啓発活動、医師による面接指導等)

### メンタルヘルス対策

ストレスチェック  
メンタルヘルス研修会  
セルフケア研修(新規採用職員対象)  
ラインケア研修

## 2 メンタルヘルス対策の「4ステップ」

### ①セルフケア

職員自身がストレスに気づき心身共に健康の保持増進に努めるため研修を引き続き実施します。

### ②ラインケア

所属長など管理職は職場環境の把握と改善に努め、職員の労働の状況を日常的に把握し、過度な長時間労働、疲労、ストレスが生じないようにします。

### ③産業保健スタッフによるケア

①や②が効果的に実施されるよう引き続き人事部に産業保健スタッフ(産業医・カウンセラー・保健師)を配置し、相談窓口を設置します。

### ④事業外資源によるケア

専門的な知識を有する外部の相談窓口「伊丹市職員こころの相談室」を引き続き設置します。





## 04 | 人材育成

複雑化する地域課題や多様な市民のニーズに対応し、充実した施策を実現するには、職階や職位、担当する業務に応じて求められる知識・技能の向上のために職員一人ひとりが学び続けることができる体制や環境が必要です。そのため、人材育成部門は各担当部局と連携し、学びの環境を整備し提供する役割を担っています。また、組織が将来にわたり活力を維持し、安定した行政経営を行うためには、次世代のリーダーの育成が不可欠です。そのため、リーダーシップやマネジメントスキルを磨くためのプログラムを充実させることも重要です。

今後も、リスキリングやスキルアップに自ら取り組む職員への支援を継続し、職員一人ひとりが積極的に学び、市民のニーズを捉え、自発的に行動できる「自律型人材」の育成を目指します。

### 《施策》

- 目指す職員像
- 人材育成の視点
- 人材育成の手法の充実
- デジタル人材の育成

# 人材育成の視点

働きやすく、働きがいのある職場づくりを進めるため、次の施策をより重点的に実施します。

## 1 マネジメント能力・行政経営能力の向上

組織運営の視点を若年層から養うため、管理職のみならず幅広い層に対して、労務管理やチームの生産性に関する研修会を実施します。また、持続的な行政経営を行うため、法務や財務・経営といった行政の仕事を行う上で根幹となる能力を強化します。

## 2 デジタルスキルの知識・能力習得、市民目線での政策立案

新たな行政サービスの立案や既存業務の改善・改革を推進するためには、デジタル技術を活用することが必要であることから、デジタル化によって利用者が扱いやすいサービスにするための設計方法やデータを活用して効果的に業務を改善する技法を学ぶ研修を実施します。また、より良いまちづくりを一層推進するため、行政課題を市民の目線で解決していくための資質・能力の向上を図ります。

## 3 キャリアデザイン支援・リスクリング

職員自身が描くキャリアを支援するため、その能力向上に必要な研修を受講する際の費用の補助を行うとともに、マネジメントスキルをはじめとした幅広い分野の内容を受講できる動画型研修のコンテンツの拡充や、職務に必要な資格取得に係る費用の補助を行う等、職員の学習環境・学習意欲に対する支援を行います。

# 人材育成手法の充実

OJT（職場内研修）Off-JT（職場外研修）等、自己啓発支援を含めた職場内外における能力開発を図ります。

## 1 OJT

新規採用職員・若手職員が配属される職場では、「若手職員指導・育成マニュアル」や「育成計画シート」を用意するとともに、育成を担当する「OJT指導者」を対象とした研修会を実施します。また、定年引上げが実施されている中、能力と意欲ある高齢期の職員においては、今まで培ってきた知識や経験等を次の世代に継承してくことを求められています。

新規採用職員 指導・育成マニュアル

所属において取り組むことは、以下のとおりです。

【1】組織の一員としての自覚を促す

【2】業務内容・役割についての指導

【3】新規採用職員が成長できる職場環境づくり

【1】組織の一員としての自覚を促す

(1) 社会人としてのマナーや常識  
あいさつ、身だしなみ、言葉づかい等

(2) 公務員としての自覚  
法令及び上司の職務上の命令に従う義務、権限失墜行為の禁止、秘密を守る義務、職務怠慢の禁止、政治的行為の制限、争議行為等の禁止、官利企業等の従事制限等

(3) 組織人としてのルールやマナー  
公私の区別、タイムスケジュール、協調性、チームワーク等

(4) 仕事の進め方の基本  
仕事の優先順位、指示・命令の受け方、報告・連絡・相談の方法、電話・窓口の対応

【2】業務内容・役割についての指導

(1) 所属内における役割・担当業務の理解を促し、円滑に業務遂行ができるようにする。

(例)

○業務の目的や内容を正しく理解する。  
○窓口・電話での市民の対応ができる。  
○議決を準備し、申請・届出の受付ができる。  
○担当業務に関する事項を把握し、処理することができる。  
○担当業務が、所属内の他の業務とどのように関連するのかわかる。

など

(2) 組織内における所属の役割・業務内容の理解を促す。

(例)

○事柄は事柄別で、所属の業務を理解する。  
○他所属と密接に関連する業務がある場合、その連携を理解する。

など

↑「指導・育成  
マニュアル」

## 3 自己啓発を含めた能力開発

外部機関のセミナーや公開講座等の受講料の助成、資格試験の受験料の補助(情報処理技術者試験等)、先進自治体等への視察に係る旅費の助成などの支援を引き続き行います。さらに、働き方の多様化に伴い、場所や時間に捉われないオンライン型の研修や動画コンテンツ等の研修の拡充を検討します。

↑「育成計画シート」

# 人材育成手法の充実

OJT（職場内研修）Off-JT（職場外研修）等、自己啓発支援を含めた職場内外における能力開発を図ります。

## 4 人材育成の推進における組織体制

すべての職員が「目指す職員像」に到達するためには、まずは職員自身が主体的に行動し、そのうえで所属長や人事担当部門も職員の成長を支援する必要がある、三者が一体となって取り組むことが必要です。

主体	役割
職員	自らに求められる役割を理解し、そのために必要な能力を自ら積極的に身につけるよう努める必要があります。
所属長	人材育成の重要性を理解し、職員の能力や適性を把握したうえで、各職員に応じた育成を行う必要があります。具体的には人事担当部門が提供するプログラムに職員を積極的に参加させるとともに、日々の業務の中で計画的に職員を育成するOJT推進に努めることなどがあります。
人事担当部門	職員自身の主体的な取り組みを後押しするよう、能力開発を支援するためのプログラムの提供、安心して働くことができる職場環境の整備、能力や実績が活かされるような人事制度の整備に取り組む必要があります。



# 人材育成手法の充実

OJT（職場内研修）Off-JT（職場外研修）等、自己啓発支援を含めた職場内外における能力開発を図ります。

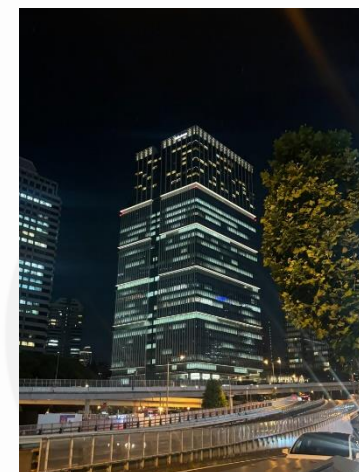
## 5 国の期間や外部団体等への派遣を通じた職員の育成

幅広い見識と行政経営の能力を備えた職員を育成するため、研修生や割愛職員として他の機関へ職員を派遣します。

派遣実績のある機関	派遣先での業務内容
デジタル庁	ガバメントクラウド、ISAMP等
総務省	地域おこし協力隊、ふるさと納税等
厚生労働省	社会的養護、ひとり親支援等
観光庁	地域観光振興
地方公共団体金融機構	地方公共団体への融資
地方公共団体情報システム機構	マイナンバーの利活用
一般財団法人自治体国際化協会	自治体の国際化支援
兵庫県	用地買収等
兵庫県後期高齢者医療広域連合	後期高齢者医療保険制度の運用



総務省



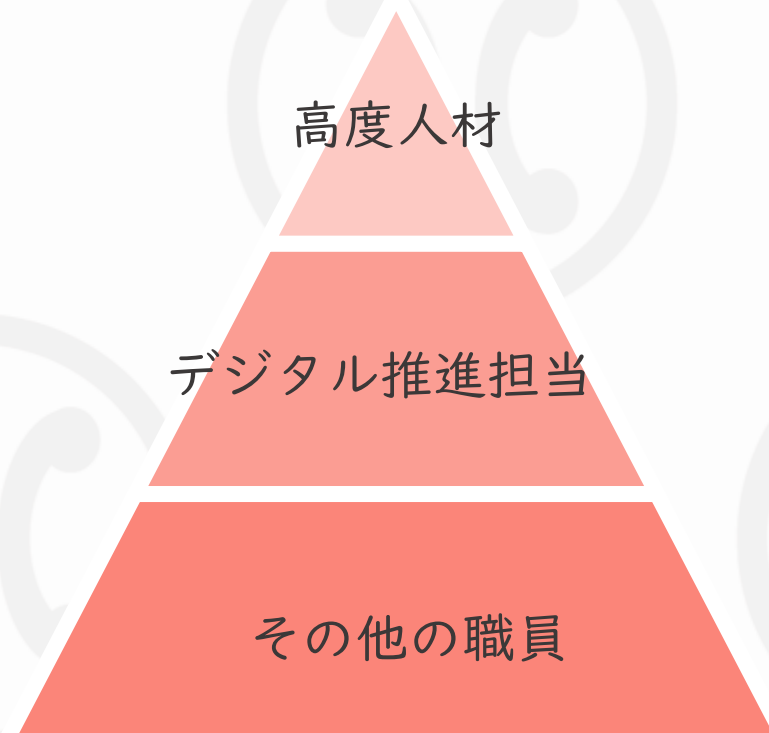
デジタル庁

# デジタル人材の育成

急速に社会全体が変化の中で、デジタル技術の活用は不可欠です。AI等の先進技術を活用し、既存の行政課題の解決や新たな行政サービスを創造できる人材の育成に努めます。

## 伊丹市におけるデジタル人材の配置・育成

各所属においてデジタル化を推進するための職員を育成し適切に配置することを検討し、事業や職場のデジタル化を推進します。デジタル部局の職員のみならず、各所属に必要なデジタル人材の育成に努めます。



### 求められる役割

- ・組織全体のDXの方針の策定
  - ・ソリューションの見極め
  - ・全庁に係るセキュリティ対策 等
- 
- ・所属におけるDXの推進
  - ・ソリューション導入における原課窓口
- 
- ・業務におけるICTの活用
  - ・基本的なITリテラシーの習得

## 05 | 資料編

資料編は人事評価等に関連する個別の資料等を掲載しています。





# 【資料】これまでの取り組み状況

これまでの人材育成基本方針に掲げた具体的な取り組み項目の実施状況については以下のとおりです。

「○」が実施した項目、「×」が実施に至らなかった項目、「△」が一部実施、あるいは実施後中止した項目です。

取り組んだ事業	取り組み内容	具体的施策	評価
キャリア形成支援	特定の分野で長年キャリアを積んだ職員をスペシャリストとする人事配置を実施しています。また、自治大学校等の外部機関による専門研修によって、高度な専門性を身に着けた職員については、専門性を活かした形で能力発揮できるような配置を行っています。	スペシャリスト配置 管理職への早期登用 専門分野に特化した研修	△ △ ○
働き方改革の推進	これまで時間がかかっていた連絡や照会等の業務を効率化し、本来の業務により多くの時間を裂けるようにチャットツールやローコードアプリの活用しています。	ICTの活用	○
自治体DX 推進に向けた 職員の意識改革	全階層を対象に、DXとはこういったもので何故必要か、という基礎的な内容を習得するための研修を実施しました。また、外部人材を活用し、今後の行政の在り方を考える研修を複数回実施いたしました。	階層別でのDX研修 外部人材を活用した意識改革	○ ○
管理職のマネジメント 能力の向上	テレワークや時差勤務等、時間や場所に捉われない柔軟な働き方が浸透する中であっても進捗や労務状況を管理し、職員のモチベーションを維持するために労務管理やコミュニケーション能力の強化に関連した研修を実施しました。	進捗・成果管理能力やコミュニケーション能力の強化に資する研修（生産性向上（自工程完結）研修・業務指示研修等）	○
働き方の選択肢を増やす 柔軟な勤務制度の構築	職員が必要な時に在宅勤務が実施できる環境の整備や、育児や介護等の事情のある人が、勤務時間を柔軟に変更できる時差勤務制度の構築など、ライフスタイルにあわせて勤務できる体制を整備しました。	在宅勤務制度の構築 時差勤務制度の構築	○ ○
地域貢献活動等を促進する 制度の構築	地域貢献活動やボランティアに係る休暇を拡充したほか、協働コーディネーター研修や地域課題解決力向上研修等を実施し、組織風土の醸成にも努めました。	制度整備 組織風土の醸成	△ ○
職場内外における能力開発	管理職を対象に動画型学習サービスを導入したほか、ITパスポートをはじめとした情報処理技術者試験の受験料補助を行いました。	オンライン型研修の拡充 資格取得支援	△ ○



# 【資料】 職位ごとに求められる役割・能力 人物像

階層	求められる役割	行動基準（人物像）
部長級	部局の責任者としての判断 大局的な方向性の提示 適材適所の人材活用	部局の責任者として、社会情勢の変化や市民ニーズを的確に読み取ったうえで、市の目標を踏まえた大局的な組織の方向性を示し、政策立案することが期待されています。 さらに、組織目標を達成するために、日頃から組織内外で信頼関係を構築するとともに、活発で生産的な議論が生まれる職場風土を醸成し、多様な人材を最大限に活用することも求められます。
次長級	組織目標を踏まえた政策立案 部下の業務配分・育成 行政改革・業務改善	組織目標を踏まえて最適な政策立案を行うとともに、自ら率先して組織の課題解決に取り組むことが求められます。また、組織目標達成のために、自らの責任で適切に業務配分と進捗管理を行うとともに、組織のワークライフバランスを確保できるよう、業務の精選・効率化等に積極的に取り組み、働きがいのある組織への改革の中心として活躍することが期待されています。
課長級	課の統括 課の実施計画の立案 課の業務管理、事務改善 部下の指導・育成	所属長又は特命の主幹として、業務上の判断や進捗の管理などにおいて、責任を負う立場となります。また、業務遂行を通して部下を指導・育成し、その成長を促すことも求められています。さらに、適切な職場環境の構築に取り組み、職員が効率的に職務を遂行できるよう取り組むことも必要です。
主査級	課長の補佐 グループの統括 グループの業務進捗管理 下位職員の指導・育成	知識・経験を十分に蓄積し、実務担当者として最前線での高度な職務を担うことが期待されています。一方で、自らの職務を処理するだけではなく、簡易な場面での判断を行うことや、課員の職務遂行状況に気を配り、業務全体の進捗を促し、若年層の職員の育成を担うことが必要とされています。 また、将来の管理職昇任候補者として上位職に求められる管理能力の習得に向けて研鑽に努め、来るべき時に昇任を目指すことが期待されています。 施設長である主査級職員は、組織を統括し、業務上の判断や進捗の管理などにおいて、責任を負う立場となります。
主任級	業務の進捗管理 上司の命を受けて遂行	知識・経験を十分に蓄積し、業務遂行の中心人物として、最前線での高度な職務を担うことが期待されています。また、担当業務を見渡ししながら、担当する他の課員の職務遂行状況に応じて、協力体制を構築する役割を担うこと、及び一般職員の育成における担当者、知識技術の指導者としての役割が期待されています。
一般職員	上司の命を受けて遂行	市民から信頼される職員を目指し、全体の奉仕者としての立場、または大学や以前の勤務先からの変化を認識することが求められます。また、組織に馴染むことから始め、徐々に幅広い知識や技術を身につけていき、自ら考え行動することができる職員を目指すことが必要です。
定年延長職員 (暫定再任用を含む)	上司の命を受けて遂行 後継者の指導・育成	様々な職務経験を通じて積み上げてきた知識・経験を最大限に発揮し、若年層の職員では対応が困難な職場の業務を担い、最前線の職員として周囲に安心感を与えることが求められています。 また、熟練者として高い知識・技術と意欲をもって取り組むとともに、蓄積された職務遂行能力を財産として着実に次世代に伝え、組織の更なる発展に資するように後継者を指導することが期待されています。

# 【資料】 職位ごとに求められる役割と求められる能力

階層	求められる役割	職務遂行	知識技術	接遇対応	コミュニケーション	説明・説得力	調整力	政策形成力	人材育成	判断力	リーダーシップ	働き方改革・行政改革	コーディネート力
部長級	部局の責任者としての判断 大局的な方向性の提示 適材適所の人材活用	○	○	○	○	○	○	●	○	●	●	○	●
次長級	組織目標を踏まえた政策立案 部下の業務配分・育成 行政改革・業務改善	○	○	○	○	○	○	●	●	●	●	●	○
課長級	課の統括 課の実施計画の立案 課の業務管理・事務改善 部下の指導・育成	○	○	○	○	○	○	●	●	●	●	●	○
主査級	課長の補佐 グループの統括 グループの業務進捗管理 下位職員の指導・育成	●	○	●	○	○	●	●	●	○	○		
主任級	業務の進捗管理 上司の命を受けて遂行	●	●	●	●	●	○	○					
一般職	上司の命を受けて遂行	●	●	●	●	●							
定年延長職員 (暫定再任用を含む)	業務の進捗管理 上司の命を受けて遂行	●	●	●	○	○	●	○	●				

※「求められる能力のうち」、「●」の表記があるものは、人事評価（能力評価）の評価項目です。

# 【資料】 職位ごとに求められる役割と求められる能力、意識と態度

## 一般職員

求められる能力等		具体的な内容
能力	職務遂行	① 業務の段取りやチェックを心がけ、期限や時間配分を意識した余裕をもったスケジュール管理で業務を円滑に遂行しているか。 ② 事務分掌や業務分担を理解し、自分の役割に責任感をもって職務をやりとげているか。
	知識・技術	① 各階層別研修で実施する市職員としての基礎的事務（財務会計や文書事務等）について、的確に理解しているか。 ② 担当業務において必要な固有の知識や技術を身につけているか。（法令、制度理解、情報機器の操作など） ③ 上司や同僚からのアドバイス、顧客からの意見などを、その後の仕事に活かしていたか。
	接遇応対力	① 市職員として節度のある身だしなみや丁寧な言葉遣い等の適切なマナーを身につけているか。 ② 相手の要望を理解し、状況に合わせた対応ができていくか。
	コミュニケーション能力	① 相手の話に誠実に耳を傾け、意図を汲み取りとるように努め、意見や立場を受け入れているか。 ② 上司や周囲との報告・連絡・相談を的確、確実にやっているか。 ③ 会議等では、他人の意見をよく聴き、自らも積極的に発言しているか。
	説明・説得力	① 自分の意図したことを正確、迅速に説明できるか。 ② 相手に理解、納得されやすい方法で説明できるか。
意識・態度	倫理観	① 服務規律を遵守し、職務に専念していたか。 ② 全体の奉仕者として責任感を持っているか。 ③ 多様性を尊重し、正しい人権感覚を持ち、公正・公平な判断ができていくか。
	積極性	① 自発的・意欲的により良い仕事をめざすチャレンジ精神で、組織のセクト意識を乗り越えて仕事をしたか。 ② 未経験の業務や苦手な業務に対してもチャレンジする等、幅広く新たな知識や経験を積もうと努めていたか。
	協調性	① 相手に対する傾聴の姿勢で、意図や主張を的確に把握し、自分の主張を誠実に伝えながら、折衝・調整を進めているか。 ② 意見の不一致や利害の対立があっても、合意できる内容を見出したり、目的や場面に応じて話の展開を考えるなど、粘り強く誠実に対応し、合意や協力を引き出しているか。 ③ 庁内外、部門内外を問わず、関係者と積極的にコミュニケーションを取りながら、組織全体として最適な状態を意識して行動できているか。

## 主任級

求められる能力等		具体的な内容
能力	職務遂行	① 事務分掌や業務分担、職責の理解に加え、所属や部の方針を理解し、期限や時間配分を意識して適切に遅滞無く職務を遂行しているか。 ② 業務遂行の中心人物として、課内の後輩や会計年度任用職員等に適切な指示や指導を行い、業務に取り組んできたか。
	知識・技術	① 財務会計や文書事務、政策法務等についての基礎的事務の知識に加え、総合計画等の市政全般の動向について理解しているか。 ② 担当業務における必要な固有の知識や技術を身につけているか。（法令、制度理解、情報機器の操作など） ③ 過去の体験や経験、上司や同僚からのアドバイス、顧客からの意見などを、その後の仕事に活かしていたか。
	接遇応対力	① 市職員として節度のある身だしなみや丁寧な言葉遣い等の適切なマナーを身につけているか。 ② 相手の要望を理解し、状況に合わせた対応ができていくか。 ③ クレーム・不当要求等にも適切な対応ができ、必要に応じて責任者に引き継ぐなど適切に対処しているか。
	コミュニケーション能力	① 相手の話に誠実に耳を傾け、意図を汲み取りとるように努め、意見や立場を受け入れているか。 ② 上司だけでなく下位の職員や他部局の担当者等との報告・連絡・相談を的確、確実にやっているか。 ③ 会議等では、周囲の意見をよく聴き、自らも積極的に発言しているか。
	説明・説得力	① 正確、迅速な説明に加え、端的にポイントを整理して論理的に説明できるか。 ② 相手の状況を理解し、状況に応じていくつかの違う説明ができるか。
意識・態度	倫理観	① 服務規律を遵守し、職務に専念していたか。 ② 全体の奉仕者として責任感を持っているか。 ③ 多様性を尊重し、正しい人権感覚を持ち、公正・公平な判断ができていくか。
	積極性	① 自発的・意欲的により良い仕事をめざすチャレンジ精神で、組織のセクト意識を乗り越えて仕事をしたか。 ② 幅広く新たな知識や経験を積もうと努めていたか。 ③ 積極的に他者の意見を受け入れて、自身の行動に活かしているか。
	協調性	① 相手に対する傾聴の姿勢で、意図や主張を的確に把握し、自分の主張を誠実に伝えながら、折衝・調整を進めているか。 ② 意見の不一致や利害の対立があっても、合意できる内容を見出したり、目的や場面に応じて話の展開を考えるなど、粘り強く誠実に対応し、合意や協力を引き出しているか。 ③ 庁内外、部門内外を問わず、関係者と積極的にコミュニケーションを取りながら、組織全体として最適な状態を意識して行動できているか。



# 【資料】 職位ごとに求められる役割と求められる能力、意識と態度

## 主査級

求められる能力等		具体的な内容
能力	職務遂行	① 市政の効率的な展開に向けて、現場の責任者として、自ら必要な知識・技術の修得に加え「業務の進捗管理」「適切な職場環境の維持」に努めてきたか。 (主査級組織を所管する場合は、施設長として管理・運営してきたか。)
	政策形成力	① 基礎的事務の知識や所属や部の方針を踏まえた政策立案を行い、論理的に説明ができているか。 ② 市民ニーズや環境の変化を読み取り、最適な実施施策を立案できたか。 ③ 実施した事業の効果検証を行い、その課題に応じた改善や提案を行い、施策の質等の向上に努めることができてきているか。
	接遇応対力	① 市職員として節度のある身だしなみや丁寧な言葉遣い等の適切なマナーを身につけ、相手の要望を理解し、状況に合わせた適切な対応ができたか。 ② クレーム・不当要求等にも現場責任者として適切な対応ができ、必要に応じて責任者に引き継ぐなど適切に対処してきたか。 ③ 様々な市民のニーズについて、取捨選択するなど適切に判断したうえで、優先順位をもって対応していたか。
	指導・育成	① 下位の職員の育成のため、個々の長所・短所を踏まえ、その能力を最大限に引き出すよう職務の割当や職務遂行に関わる指導・支援をしていたか。 ② 下位の職員等に対し、裁量の余地を認めた適切な指示・アドバイスをを行い、一定の仕事を任せるなど下位の職員の意欲を引き出す努力をしていたか。
	調整力	① 上位及び下位の職員、各関係者と積極的にコミュニケーションを図り、円滑に調整を進めてきたか。 ② 会議等では、ファシリテーターとして、関係者の有効な意見を引き出し、合意形成へと導く事ができたか。
	倫理観	① 服務規律を遵守し、職務に専念していたか。 ② 全体の奉仕者として責任感を持っているか。 ③ 多様性を尊重し、正しい人権感覚を持ち、公正・公平な判断ができてきているか。
意識・態度	積極性	① 自発的・意欲的により良い仕事をめざすチャレンジ精神で、組織のセクト意識を乗り越えて仕事をしたか。 ② 幅広く新たな知識や経験を積もうと努めていたか。 ③ 新しい仕組み作りや業務の廃止等、積極的に業務を見直す視点を持っているか。
	協調性	① 相手に対する傾聴の姿勢で、意図や主張を的確に把握し、自分の主張を誠実に伝えながら折衝・調整を進めているか。 ② 意見の不一致や利害の対立があっても、合意できる内容を見出したり、目的や場面に応じて話の展開を考えるなど、粘り強く誠実に対応し、合意や協力を引き出しているか。 ③ 庁内外、部門内外を問わず、関係者と積極的にコミュニケーションを取りながら、組織全体として最適な状態を意識して行動できているか。

## 定年延長職員(暫定再任用を含む)

評価項目		評価内容
能力	職務遂行	① 様々な職務経験を通じて積み上げてきた知識・経験を最大限に発揮し、若年層の職員では対応が困難な現場の業務に対して責任をもって取り組んできたか。
	知識・技術	① これまでの職務経験の中で培ってきた知識・技術等に加え、新たな事務や事業に対する知識も意欲的に吸収しようとしてきたか。
	接遇応対力	① 市職員として適切なマナーを身につけ、相手の要望を理解し、状況に合わせた適切な対応ができたか。 ② クレーム・不当要求等に対しては、経験を最大限に活かし適切な対応ができ、必要に応じて責任者に引き継ぐなど適切に対処してきたか。
	指導・育成	① 熟練者としての高い知識・技術を財産として着実に次世代へ伝え、組織の更なる発展に資するように若年職員（または後継者）を指導・育成してきたか。
	調整力	① 上司や若年職員、各関係者と積極的にコミュニケーションを図り、円滑に調整を進めてきたか。 ② 折衝や交渉、困難な調整などでも、幅広い見識と熟達した技能を活かして積極的に取り組めたか。
	倫理観	① 服務規律を遵守し、職務に専念していたか。 ② 全体の奉仕者として責任感を持っているか。 ③ 正しい人権感覚を持ち、公正・公平な判断ができてきているか。
意識・態度	積極性	① 自発的・意欲的により良い仕事をめざすチャレンジ精神で、組織のセクト意識を乗り越えて仕事をしたか。 ② 幅広く新たな知識や経験を積もうと努めていたか。
	協調性	① 自分の考えに固執せず、周囲と協調しながら業務を進めてきたか。 ② 単に妥協に陥るのではなく、積極的に一致点を見出し協力しようとしていたか。



# 【資料】 職位ごとに求められる役割と求められる能力、意識と態度

## 課長・次長級

求められる能力		具体的な内容
能力	政策形成力	① 市の方針・目標を踏まえた政策立案を行い、論理的に説明・答弁ができているか。 ② 成果のイメージを持ち、最適な実施施策を立案しているか。 ③ 市民ニーズを読み取り、組織としての基本的な方向性を示しているか。
	判断力	① 自らの責任で、速やかに正確かつ適切な判断を下すことができるか。 ② 重要な課題や案件に関わる意思決定について、適切に対応しているか。 ③ 事案の優先順位や全体に与える影響を考慮し的確な判断を行っているか。
	リーダーシップ	① 部下から信頼されているか。 ② 円滑な合意形成に資するよう日頃から対外的な信頼関係を構築しているか。 ③ 自ら率先して組織の課題解決に取り組んでいるか。
	人材育成力	① 部下の役割、能力を踏まえた適正な業務配分を行っているか。 ② 部下の育成のため、適切な指示・アドバイスを行っているか。 ③ 部下の育成のため、研修等に積極的に参加させているか。
	働き方改革 行政改革	① ワーク・ライフ・バランス推進のため、自ら業務量の削減に取り組み、効率的に職務を遂行しているか。 ② 部下の業務量や進捗状況を管理し、所属全体の超過勤務削減や働き方改革に取り組んでいるか。 ③ 前例踏襲でなく新しい手法・発想により行政改革・業務改善を行っているか。

## 部長級

求められる能力		具体的な内容
能力	政策形成力	① 環境の変化を敏感に捉え、政策立案を行っているか。 ② 市全体としての成果を考え、最適な実施施策を立案しているか。 ③ 市民ニーズを読み取り、組織としての大局的な方向性を示しているか。
	判断力	① 部の責任者として速やかに正確かつ適切な判断を下すことができるか。 ② 未知な事柄や突発的事態にも適切に決断を行っているか。 ③ 事案の優先順位や全体に与える影響を考慮し的確な判断を行っているか。
	リーダーシップ	① 部下に組織目標・方針について説明し、各自の役割の重要性を認識させているか。 ② 円滑な合意形成に資するよう日頃から対外的な信頼関係を構築しているか。 ③ 自らが責任をもって意思決定し、速やかに課題解決に取り組んでいるか。
	コーディネート力	① 部下や他部署のアイデアをうまく引き出せるような職場の雰囲気醸成しているか。 ② 必要に応じていろいろな人物をうまく活用し、効率よく最適な答えを導き出しているか。 ③ 議会・各種団体及び他部局との調整を円滑に行っているか。

# 【資料】職場外研修の実施状況について

社会情勢の動向を注視し、研修科目や派遣先は随時見直しを行います。

## 1 Off-JT（職場外研修）の実施状況について

	若年層	主任級	主査級	課長級	次長級～
リーダーシップ・マネジメント	タイムマネジメント		マネジメント・コーチング・労務管理		
	リーダーシップ		ラインケア（メンタルヘルス）		
DX・政策立案	ロジカルシンキング		データ利活用		
	デザイン思考		政策形成		
			DX推進		
法令ITスキル 市政等	市政全般・財政制度 参画と協働 等		地域自治		
	法学入門・民法 行政法・地方自治法		労働基準法・ 労働安全衛生法		
	OAスキル・ICT知識・情報セキュリティ・個人情報保護制度等				
公務員としての資質	人権・コンプライアンス・公務員倫理・接遇応対力				

## 2 外部研修機関への派遣実績

- ▷自治大学校 …2名
- ▷市町村職員中央研修所 …9名
- ▷全国市町村国際文化研修所…12名
- ▷国土交通大学校 …4名
- ▷全国建設研修センター …10名
- ▷兵庫県自治研修所 …27名

※令和5年度派遣実績

※上記研修機関が実施する研修は宿泊を伴った専門分野における高度研修が中心となっています。

なお、上記以外にも、国や県主催の研修や民間企業主催の研修会・セミナー等に多数の職員を派遣しています。

# 【資料】新規採用職員の研修内容（例）

新規採用職員（中途採用者も同様）に対して下記の研修を実施し、各職場・配属先において、新たに採用された職員が安心して業務を遂行できるような体制を整えています。

## 1 研修（新規採用職員）内容

- 採用にあたって
- 総務部長講話
- 情報セキュリティ
- 庁内文書事務
- 情報公開・個人情報保護
- 財務会計
- 契約事務
- 人権研修
- 危機管理について
- 参画と協働のまちづくり
- 伊丹市の総合計画について
- 伊丹市の財政について
- ビジネス基礎
- 法学入門 他

## 2 研修のねらい

1. 社会人・市職員としての自己確立の意識を高めるとともに、円滑に業務を遂行できるよう、職務に対する不安を解消し、基本的な知識・技能を習得する
2. 市の基本的な施策を学び、市職員としての自覚と広い視野を養うことにより、職務に対する意欲の向上を図る
3. 市職員として必要な知識を習得するとともに、自身の業務の振り返りなどを通して市政を取り巻く状況や今後の課題等を認識し、職務に対する意欲の向上を図る

～職員研修をより充実したものにするために～

新規採用職員は左記の内容に加えて、研修プログラム終了時期の年度後半に、これまでの研修を総括する「フォローアップ研修」で、一年間の学びについて振り返る機会を設けています。また、各職場では新人職員を補佐し指導する役割を担う職員（OJT指導者）を選定し、指導者への研修も実施しています。さらには、新規採用職員のメンタルヘルスの向上を目的とした「セルフケア研修」を実施し、ストレスやこころの健康の基礎知識、ストレスへの気づきと予防、対処方法について研修を実施するなど、安心して働ける環境整備に努めます。