事例No.	923
公表年度	R1
団体の属性	一般市
団体名	奈良県生駒市

事例区分	行政改革

タグ	・人材確保・育成 ・組織改革 ・副業・兼業活用

事例種類	人材育成・能力開発

事例内容・タイトル

人材確保と職員研修の連動
・能力開発支援

出典

地方公共団体における人材育成・能力開発に関する研究会令和元年度報告書

生駒市

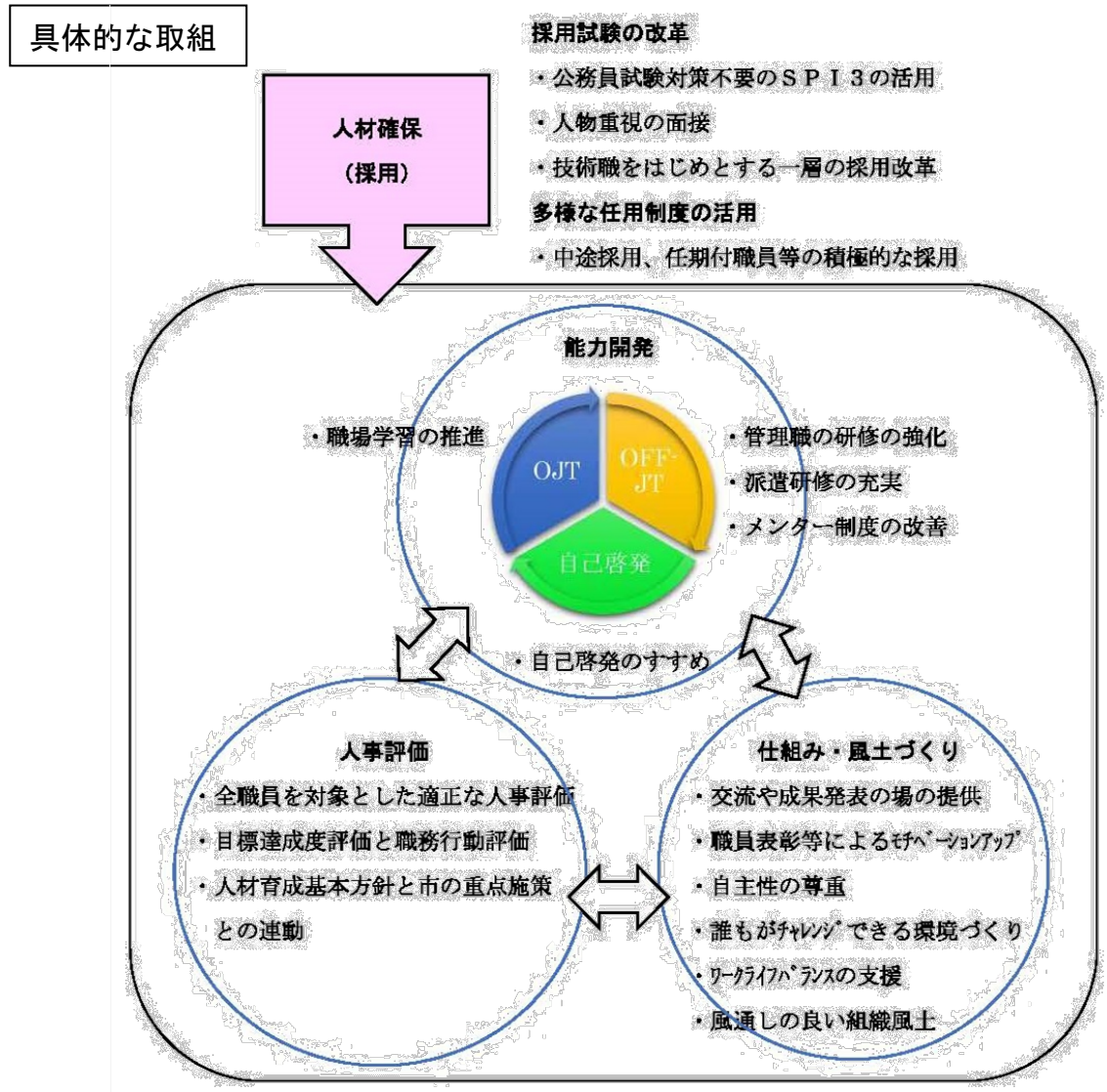
◆ 人口：120,132 人　　◆ 面積：53.15 ㎢
◆ 総職員数：824 名
（人口は、平成 31 年 1 月 1 日現在の住民基本台帳
総職員数は、平成 31 年 4 月 1 日現在の職員数）

１　人材育成基本方針ポイント

これまでの生駒市の人材育成は、「人事制度」と「職員研修」の２つの面から取組んできたが、十分とは言えず、また双方の連携がうまく働いていないことも反省材料となっていた。

そこで、組織の「カラー」を内外に発信し、チーム力を高めるため、「人材確保」、職員研修を含む「能力開発」、人事制度を含む「能力発揮を支える仕組・風土づくり」、「人事評価」の４つを柱とし、これらが相互連携して相乗効果を生み出しながら、精鋭組織による成果を出し続けるやりがいある職場への進化を目指している。

具体的な取組



出典：「生駒市人材育成基本方針」

２　概要

（１）人材確保

人材育成や組織全体の力を強化する「人事」施策をすべての施策に優先する業務と位置づけ、中でも人材の確保に最大の力を注ぐこととしている。

①人材確保における課題

就職戦線は応募者を奪い合う超売り手市場となっており、優秀な人材を獲得するのは簡単なことではないため、公務員志望者に限らず、生駒市で働きたいと思っている民間企業志望者にも興味をもってもらう必要がある。

また、生駒市の周辺には政令市や中核市も多く、手立てを講じなければ受験さえしてもらえない状況になることも考えられる。

②これまでの主な取組

試験日程を早期化するため、平成 25 年度からは４月から受付を開始し、７月末には内定を出せるように変更した。

また、民間企業の採用試験で用いられている適性試験「ＳＰＩ３」を導入し、暗記型教養試験を廃止することで公務員試験対策の必要がなくなり、受験しやすい環境を整えた。

広報面でも、話題になるよう、情報精度よりも情報強度のある採用ポスターの制作を心がけ、また、周辺の大学や公務員試験のための専門学校などで開催していた説明会の回数を増やし、求める人物像を市長が直接話す説明会を積極的に開催するなど、生駒市の特徴をＰＲするための取組を強化した。

人材確保に向けた生駒市の取組

取組	実施時期	内容
中途採用の実施	平成 20 年度	人材育成、広報等の専門分野において、民間企業などにおける多様な職務経験を通じて培った専門知識、コスト意識、経営感覚、豊かな感性と柔軟な発想力を併せ持った即戦力となる職員を採用
任期付職員の採用	平成 24 年度	養育支援員、栄養士、ケースワーカー等の専門知識を持った職員を採用
年齢制限の見直し	平成 25 年度以降	新規採用職員の年齢制限の上限を 30 歳に引き上げ

取組	実施時期	内容
募集･試験時期の前倒し（大卒事務職等）	平成 22 年度以降	＜平成 22 年度～24 年度＞ 6 月から募集開始、1 次試験を 9 月から 7 月に前倒し ＜平成 25 年度＞ **4 月 1 日から募集開始、1 次試験を 4 月末以降に実施**
筆記試験の見直し	平成 24 年 12 月募集以降	**第一次試験にSPI3を導入、公務員試験対策不要**、加えてテストセンター方式により遠方からの受験が可能
人物重視の面接	平成 24 年度以降	集団面接を廃止し、様々な階層の職員による、多様な視点からの個人面接を複数回実施
積極的な情報発信		広報紙･ホームページに加え、**新人職員をモデルに起用した斬新なポスターの作成、仕事のやりがいや組織風土の良さが伝わるチラシの作成**、ツイッターやフェイスブックの活用、各大学主催の説明会やジョブカフェ等への参加、市単独説明会の実施 

出典：「生駒市人材育成基本方針」

③成果

事務職の申込みが大幅に増え、年齢制限の緩和や公務員試験対策が不要なこともあり、民間志望者も含めた多彩な人材から早期に確保できている。

平成 28 年度には全国トップの応募倍率（募集人員 15 人以上の地方公共団体中）となり、受験申込者数は毎年 800 人程度を維持できている。

（２）能力開発

「市民が創る　ぬくもりと活力あふれるまち・生駒」を将来都市像に掲げ、職員が仕事へのやりがいや意欲を感じながら、積極的に市民や関係団体と協働し、住民満足度も職員満足度も高いまちを築いていくため、あるべき職員・組織像を整理した。

職員に求められる力

高い見識と人柄で他者との信頼を構築し、リーダーシップを発揮して信頼を具体的な成果に換え、価値を創造できる職員

目指すべき組織像

生駒を愛し、市民と共に挑戦・成長を続ける活力あふれる精鋭集団

出典：「生駒市人材育成基本方針」

職員に求められる力が実現しやすい機会や場、そして雰囲気づくりを実現することが組織としての重要な役割である。職員数を削減しなければならない状況下にありながらも、協創の力を発揮し、一人一人がリーダーシップをとることで、これまで以上の成果を実現する精鋭集団を目指し、次のような取組を実施している。

＜特徴的な研修・人事制度＞

◆インタビュー研修

採用１年目の新規採用職員研修として、座学ではなく、役所を飛び出して市民にインタビューをする研修を実施。市民が市職員に対して抱いている思いや、生駒市という街が好きか等、直接市民の意見を聞くことで、入庁してから改めて生駒市職員としての心構えなどを確認してもらう内容となっている。



◆政策形成実践研修

入庁３年目の若手職員を対象としており、実現前提の政策提案をする研修を実施。必ず市民や外部団体との接触・折衝を通じて政策を練ることを条件とし、４ヶ月から６ヶ月の期間でグループワーク等を実施し、発表まで行っている。

◆オンリーワン研修

全国で活躍するスーパー公務員を招き、地域との関わりや公務員の仕事の姿勢を語ってもらう内容となっており、時間外に実施する自主研修としている。

◆クロスメンター制度

所属内のＯＪＴだけではなく、あえて異なる所属の先輩・後輩との交流を促進し、組織全体の活性化を図っている。

（３）能力発揮を支える仕組・風土づくり

職員が、職務外に積極的に地域貢献活動に参加することにより、市民参画は進み、市民との協働によるまちづくりがより一層活発になることが期待される。また、市民と行政が協働しながら地域課題を解決していく経験を通じて、他の地方公共団体にはない魅力的な施策の企画・実現という形で市民サービスの向上にもつながる。

職員が報酬を得て事業若しくは事務に従事する場合には、地公法第 38 条第 1 項の規定により、任命権者の許可が必要とされており、職務外における地域貢献活動を推進するため、特に報酬を得て地域貢献活動に従事する場合の許可基準等として「地域貢献活動を行う職員の営利企業等の従事制限の運用について」を定め、能力発揮を支える仕組・風土づくりをしている。

活動例として、令和元年度は、スポーツの指導やＮＰＯ法人での活動への参加など 12 例の実績があり、市民協働・教育現場での人手不足の補填や職員自身のネットワーク形成・人材育成につながるものと期待している。

〇対象となる活動
・公益性が高く、継続的に行う地域貢献活動であって、報酬を伴うもの
・市内外の地域の発展、活性化に寄与する活動であること

〇対象職員
・一般職の職員（嘱託・臨時職員は除く）であること
・入庁 2 年目以降であること
・勤務態度（人事評価に基づく評価）が良好であること
・勤務時間外に行う公益性の高い活動であること

（４）人事評価

平成 26 年 10 月から既存の評価項目を全面改訂し、生駒市人材育成基本方針の「職員に求められる力」に明記した事項について、職務行動評価と連動させることで適正に評価し、人材配置・異動に活用している。

また、面談を上司と部下の意義のある話し合いの機会とし、目標の設定や評価の伝達だけにとどまらず、公私を含め部下の近況や変化を確認するなど、円滑なコミュニケーションを図り、職員のさらなる成長の促進等に効果的に活用していく。

３．今後の展望・課題

生駒市では、平成 30 年に職員数 800 人を目標に掲げ職員数の適正化に取組んでいるが、職員数の削減や厳しい財政状況の中、このままでは平常業務をこなすことはできても、生駒市の特性を生かした事業の実施や健全な経営を維持することが難しく、また、全国的な人口の減少及び一極集中の深刻化による地方公共団体間の競争に勝ち抜くことが困難になることが心配される。

これを打破するには、職員一人ひとりが自己の能力開発や部下育成を、他人事ではなく自分自身の問題として意識するよう、人材育成について徹底的に意識改革し、積極的に能力開発に取り組まなければならない。それと同時に、実際の行動・成果を生み出して行くことが不可欠である。

組織にとって最高の宝は「人」である。ゆえに、人材育成はすべての業務に優先して取り組まれるべき業務である。この考えに立ち、最高の人材を確保し、能力を開発する機会の確保、開発された能力を発揮できる場や機会の提供、成果をしっかりと評価する仕組を整備していくことが重要である。

人材育成は、すべての業務に優先する最重要事項であり、定期的に、市長が訓示を行う部課長会等で繰り返し周知している。

定数削減の影響で 30 代半ばから 40 代前半の職員層が大変薄く、定年退職した際の技術の継承に不安が残るため、今後は中途採用の強化を図っていく。また、育児だけではなく介護に課題を抱えている職員が増えていることから、テレワークなど多様な働き方のニーズに対応していかなければならない。

さらに、職員のモチベーションの維持・向上のため、納得度の高い人事評価制度を整備するための見直しを進めているほか、表彰制度のさらなる充実に取り組んでいく。

市民満足度を向上するためには、まず職員満足度を向上させることが不可欠である。厳しいが、やりがいがあり、かつ温かい組織づくりに全力を挙げることで、生駒市を、少数組織ながら職員満足度が高い「日本一の職場」にすることを目指している。