

四国中央市人材育成基本方針



平成19年4月

「人を育て、人を活かす。」

～新たな組織マネジメントの構築～

はじめに

「無駄な人件費の削減と貴重な人的資源の活用をいかに図るか？」

自治体は今、職員定数の見直しや団塊世代の大量退職など、分権下での厳しい財源、多様化する市民ニーズを背景に、人材危機に備えた戦略が緊急の課題となっています。

総務省がまとめた“分権時代の人材”に関する定義では、『担当する職務に関し課題を発見し、持てる能力と意欲の向上に自覚的に努めている職員のこと』と明記しています。

地方が現下の厳しい財政危機を乗り越え、分権時代を生き抜くためには、独自の政策やコスト意識に基づくアウトソーシング、行政評価、パブリックコメントといった行政手法への取り組みなど、先進的な動きに対応できる職員の発掘、人材の育成を推進していかなければなりません。

しかし、合併間もない当市では、行政改革をはじめ新しいまちのルールづくりが推進される一方で、人材育成や人事管理の方向性、組織、個人のミッションなど、組織マネジメントが確立されておらず、職員の積極的な行動や意欲を誘発しづらい環境にあることも事実です。

また、どんな組織でも言えることですが、良くも悪くもこれまで引き継いできた風土、職場環境のもたらす影響は大きく、職務に対していつの間にか惰性になり、検討や議論を先送りする体質になることもあります。

「人を育て、人を活かす。」

当市の人材戦略として、職員が個性を活かし、コミュニケーションを深め、やりがいをもって職務を遂行できる環境づくり、人材の育成・能力開発につながるシステムづくりが必要です。

こうした中で、今回策定される人材育成基本方針では、当市の組織風土を検証し、「意識改革や行動改革、個性、能力開発」をコンセプトとした人材育成・人事管理制度の方向性が示されています。

本方針が「胎動から躍動、実感へ」その大きな指針となることを期待しています。

平成19年4月

四国中央市長 井 原 巧

目 次

●人材育成基本方針の意義

～なぜ今、人材育成が必要なのか？～ P 3

1. 人材育成基本方針の目指すもの

1. オープンで戦略的な人事制度へ P 4

2. 職員の意識改革・個性ある人材の創出 P 4

2. 四国中央市の現状と課題

1. 組織風土・職場管理の問題点 P 6

2. 類似団体との人事処遇管理・研修体制の比較 P 9

3. どのような人材育成を目指すのか

1. 時代が求める職員像は ～市民・職員の視点～ P 1 0

2. めざすべき職場環境・育成すべき職員像 P 1 1

3. 人材から人財へ ～長所を伸ばす～ P 1 3

4. 人材育成のための環境づくり

1. 新たな人事制度の構築へ ～人事管理のミッション～ P 1 5

2. 個性と能力を伸ばす研修へ P 2 0

3. 明るい雰囲気職場環境・風土づくり P 2 2

人材育成基本方針の意義

～なぜ今、人材育成が必要なのか～

平成12年4月の「地方分権一括法」の施行以来、地方分権の推進に向けては、国と地方のあり方、そのスタンスをめぐる様々な議論がなされています。本格的な分権社会を迎える中で、近年、国が推し進める市町村合併や税源配分のあり方を問う三位一体改革は、地方に権限を与えながら、責任と負担を大幅に拡大すると共に、国と地方の明確な役割分担について自主・自立の法則に従い、新しいシステムづくりを求めています。

今、全国の自治体では、合併を一つの選択肢としながら、生き残りをかけ「自治の効率性・合理性」を追求し、行財政改革を進めると同時に、より多様化する市民ニーズに対し、「市民の役に立つ所」として「市民視点」、「説明責任」「市民参加」、「協働」など、柔軟な対応に向け改革を行っています。

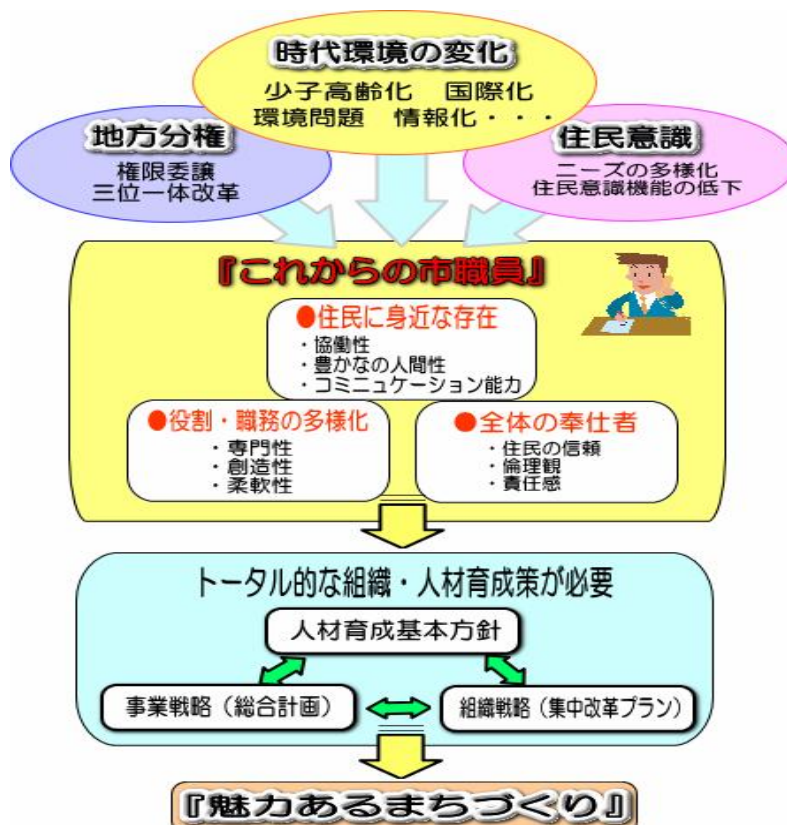
本市も合併して3年、「第1次総合計画」や「行政改革大綱」、「アウトソーシング計画」、住民主導での「自治基本条例制定」など、新たなアクションプランでの取り組みが、既に行行段階に入っています。

しかし、都市間格差は「行政格差」、行政格差は「人材格差」といわれるように、意欲と能力を持った職員が不可欠となっており、本市でも『人材の育成』、『職員の資質向上』、『意識改革・行動改革』は喫緊の課題です。

類似自治体でも、職員のモチベーションを高め、能力開発、業務改善を目指すべく、10市中9市が、人事考課制度や目標管理制度を「導入」、「検討する」と答えています。また、先進自治体では、独自の「人材戦略」に基づいたトータル的な制度改革が進められており、本市でもその必要性に迫られています。

この「人材育成基本方針」は、これからの自治体経営、人材育成において求められる組織のマネジメントの構築を目的として、アンケート調査による職員の現状意識、市民の声、類似先進団体の施策を反映し策定することとします。

人材育成の背景・位置づけ



1. 人材育成基本方針の目指すもの



1. オープンで戦略的な人事制度へ

合併前より、適材適所の配置のための自己申告制度や職員研修、ジョブローテーションなどが随時検討され、各自治体のスタンスにおいて実施されてきました。

しかし、自治体の体質として、「民間のように営利目的ではない」、「成果を求めない風潮」、「人事制度を人材育成に活かすという発想がない」、あるいは「人事そのものが職員イメージとして聖域・不明確である」といった見方がなされているため、**人事管理における昇任や処遇、配置の手法については、これまで抜本的な改革がほとんどされていないのが現状**です。

合併後、採用試験制度の改善や庁内公募制度の導入、自己申告制度の実施を行っていますが、今後においても昇任・処遇管理制度を含めた人事制度の見直しが必要です。

市民の求める職員像や必要とされる能力、職員の意欲を引き出し、意識改革と組織の活性化を図るためにはどのようにすればよいのか、職員の声を反映し、民間の手法も参考に、検討、改善しながら**オープンな人事制度を構築していきます**。

2. 職員の意識改革・個性ある人材の創出

「魅力あるまちづくり」のキーワードは、「独創性」や「地域性」といった都市の持つ「特色」と「新たな発想」の創出にあります。

本市も「総合計画」において「四国一質感の高いまちづくり」を目標に掲げ、『四国のまんなかであるために・人がまんなかであるために』どうあるべきかについて基本的方向が示されていますが、「特色あるまちづくり」に向けては、これまで以上に政策立案能力や企画力等職員の能力アップと同時に、職員の持つ潜在能力、「個性」の創出が不可欠です。

発言しづらい職場や良案があっても予算的な制限があるなど意見を共有できない職場環境、職場風土では、個性を発揮し、業務に活かすことはできません。

事実、「職場に活気がない」、「改革・改善の風土がない」、「職場内の雰囲気が悪い」など職員の意見もあり、部下の育成をはじめ管理職の役割についても再認識が必要です。

組織の活性化・意欲向上(アンケート Q25)についても、職員・管理職の意識改革を職員が最も重要視していることから、**業務に対する前向きな姿勢、意識改革・行動改革を実行するための施策**が求められます。

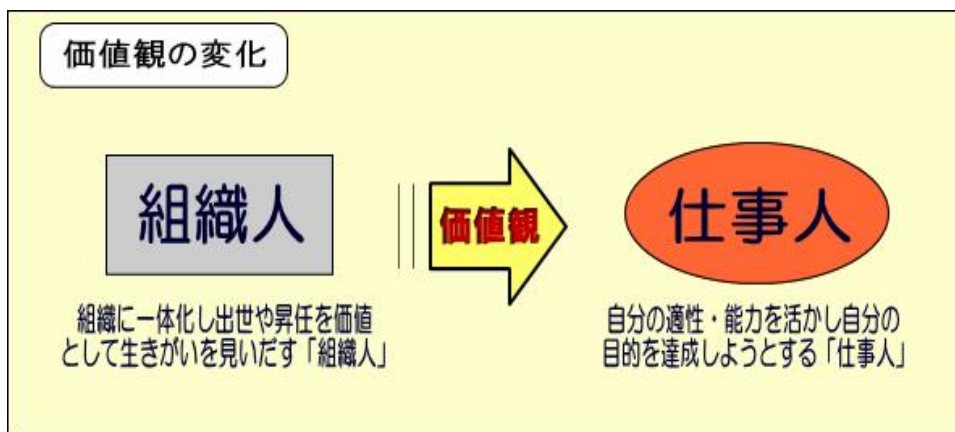
ある組織論では、「組織には一定の規律は必要であるが、個性のない集団は整然とし摩擦が起きない。組織内では摩擦熱(意見交換)が起きるほど、分子(個性)がぶつかり合い、組織は活性化する」といわれています。

また、大手電機メーカーでも、製品開発の社内求人において「出る杭求む！」のキャッチコピーにて個性ある人材を募集する例もあります。

感情的な意見の衝突は別として、「特色あるまちづくり」に向けて課内での意見交換や目標の共有、個性の発揮、人材の確保は必然と言えます。

また、個性を引き出す為のキャリアプランや複線型組織の体系整備も必要です。

近年、サラリーマンの志向として、社会風潮や情勢、価値観の多様化に伴い、その価値観、意識も変わりつつあり、**組織人から仕事人へ、総合職から専任職への移行が強くなってきています。**



この傾向は、職員アンケート(Q18)結果でも、専門職だけでなく、事務職にも見られ、若い世代ほど強くなっています。自分の価値観を重視する風潮でもあるといえます。

既に導入されている自己申告制度を活用、改善しながら人事の複線化を図るなど「**職員の意識改革**」や「**職員の意志、個性を尊重しながら能力を伸ばす**」**人事制度・組織運用を検討**していかなければなりません。

2. 四国中央市の現状と課題 ～職員アンケートの結果～

今回の「人材育成基本方針」の策定にあたっては、18年2月に実施した職員アンケートによる職場の状況や職員の意識について調査すると共に、類似団体10市を対象に、研修に関する予算、人事考課制度等の導入、派遣研修等について調査依頼を行ないました。これらの調査から四国中央市の現状と課題を整理しました。

1. 組織風土・職場管理の問題点

①自由な雰囲気はあるが活気は職種にてバラツキ。環境への対応「対応できている」わずか4%

職場での雰囲気は、保育士・幼稚園教諭の9割が「自由に発言したり、議論できる雰囲気がある」と答えています。全体でも8割が雰囲気については不満がないようです。しかし、職場の活気については、約4割が「どちらかといえば活気がない」と答えており、その活気のなさを感じる理由として「やる気や仕事ぶり」が41%、「改善改革」への姿勢が38%で約8割にも及びます。

また、行政環境の変化は「強く感じる」・「ある程度感じる」があわせて9割ありますが、その変化への対応については、「動きが感じられる」が8割、「対応できている」はわずか4%です。

これらの要因として、行政の変化を感じてはいるが、行動にでない要因としては、職務上でのコミュニケーションと管理職のリーダーシップが必要であることが考えられます。

また、「管理職からの報告がない」という意見もあるように、各庁議での決定事項が伝達されていないケースや「目標が共有されていない」、「行政改革の内容が伝わらない」といった声も聞かれます。

職場を活性化させる為には、まず組織体機能の充実に向けて、管理職の積極性を引き出す施策が不可欠であり、全職員の意識改革、行動改革の推進、職場風土の改善の取り組みが必要です。

②人材育成の為の職場研修、風土づくりが課題 上司の積極的な姿勢

アンケート結果では「説明会」、「講習会」、「実務セミナー」などへの参加機会は「年に数回ある」が全体で30%、「2～3回ある」が26%となっています。

しかし、職種別では、保育士・幼稚園教諭が積極的な職場風土を反映して高い数値を示しているのに対して、技術職については、約7割近くが「1回程度」「全くない」と答えています。

職場研修の実施についても、保育士・幼稚園教諭の約6割が「頻繁に実施している」「よく実施している」と答えているのに対し、事務職では18%、技術職では10%、消防職では21%と学習するための環境づくりが極めて低い状況にあるといえます。

「説明会」、「講習会」、「実務セミナー」への参加そのものについても、予算的な配慮が必要です。また、職場研修を実施しない理由として、1位が「業務が忙しい為」、2位「進め方がわからない」、3位が「管理職が消極的で指導等がない」となっていますが、『職場研修は能力開発の最も有効な手段である』と言われるように、学習意欲を高める職場風土が必要です。

人材育成、特に若手職員の能力開発は、所属長をはじめ管理職の重要な職務として位置づけ、職場研修の実施をサポートすることが必要です。

③組織目標の明確化が必要 能力開発の手段は自己啓発が重要 情報の収集は職場から

職務遂行上、目標や方針の明確化は大変重要です。しかし、組織として「目標のない」状況がアンケートから伺えます。保育士・幼稚園教諭が「目標を決めて取り組んでいる」が、75%と高い数値を示しているのに対して、事務職(26%)、技術職(35%)、消防職(29%)、保健医療介護職(45%)と職種にて大きな差が生じています。

職務上のコミュニケーション不足や職場環境、組織そのもののマネジメントについても、憂慮すべき状況にあるといえます。

また、能力開発の手段については、「自己啓発」がダントツで1位となっており、続いて「専門研修」、「職場での実務体験」、また、「上司・先輩の指導・助言」も上位に続いています。能力開発の姿勢については、積極的に取り組みたいと考えている割合が、保育士・幼稚園教諭で高く6割に対して、事務職・技術職では約3割、「業務上の必要があればその都度考える」が6割と消極的な姿勢となっています。

職務上で必要な知識の収集は、1位が「職場の上司・同僚から」が最も多く約7割あります。

職場での情報収集、目標の共有による前向きな組織体の構築が必要であり、職種によって所属単位での組織機能のバラツキがでているのも問題です。

職場内、職員間での OJT（職場内研修）のあり方を検討しながらコミュニケーションの創出が必要です。

④キャリアプランは専任職・専門職希望が半数

職員のキャリアプラン(処遇)についてのアンケートでは、事務職の職員が、総合職(25%)以上に専任職(31%)を希望しており、専門職(5%)希望を合わせると 36%が専任的な職務に従事したいと考えています。

全職員(全職種)では、5割以上となっており、自分の適性にあった仕事を通して「やりがい」を求める職員が増えていることが伺えます。

「現在の仕事にやりがいを感じていますか?」の問いについても、専門職ほど「充実感・達成感」を感じる割合が高くなっており、専任職志向へと移行していることを反映しています。

人事異動の期間(サイクル)については、3~5年が多く8割を占め、職種別では保育士・幼稚園教諭の5割以上が1~2年と答えています。また、自己申告制度・庁内公募制度については、約5割の職員が「ある程度は能力開発・適材適所の配置につながる」と答えています。

今後の人事処遇管理においては、こうした傾向や意見を受け止めながら、**若手のキャリア形成への諸策や能力にあった複線型の制度など、職員の意見・個性を尊重し能力を伸ばすことのできる制度の構築**が必要です。

⑤現在の昇任には強い不公平感

課長職以上への昇進については、男性では約1/4(25%)の職員が希望し、女性職員では僅か4%と低い数値となっています。昇進を希望しない理由として、「魅力がない・自信がない」が8割を占めています。

職種別では、消防職の課長職希望が約4割を超えているのに対し、医療・保健・介護職並びに保育士・幼稚園教諭ではわずか8%となっています。全体として課長職以上を望む職員のキャリアイメージが極めて低い状況です。

現在の昇任のあり方については、「現在のままでよい」(10%)、「不公平感がある」(42%)と不満を持った職員が多数いることが伺えます。しかし、昇任管理はどうあるべきかについては、「おおむね年功序列による」と「人事考課を導入」がどちらも5割近くで推移しています。

職種別では、消防職が年功序列に高い数値(約7割)を示しているのに対し、医療・保健・介護職では人事考課導入が高く(約6割)なっています。階層別では、既に管理職である部・次・課長級において「人事考課導入すべき」が過半数を超える一方、「おおむね年功序列による」については、専門員・係長が最も高く(46%)なっていますが、「お

おむね年功序列による」と「人事考課制度導入」の割合は、ほぼ同率(4割以上)で推移する結果となっています。

また、中間管理職では、昇任試験導入については消極的で2割程度です。

昇任管理に対し、「不公平感がある・どちらもない」があわせて8割以上ある中で、「年功序列を継続し、不公平感が是正できるのか？」また、「人事考課制度を導入しても、部局間全てにおいて公平な評価ができるのか？」、「昇任試験で管理職としての資質・やる気は判断できるのか？」、「部下からの評価が必要」、「降格制度の導入が必要」といった職員の意見もあります。

ポスト数と希望者とのバランスや管理職としての適性・自覚、適正な評価、昇任試験も含め、明確な基準による昇格管理制度の構築が必要です。

⑥管理職を中心とした職員全体の意識改革が必要

「雰囲気はあるが、活気は・・・」、「仕事ぶりや改革・改善への姿勢」から、活気のなさを感じる職員が8割いるのが現状です。これは四国中央市の職場風土として環境変化への対応や職場研修の実施など、所属課・所属所内での組織機能、人事管理部門について問われています。

また、「組織の活性化、意欲向上には何が効果的と思うか」の問いでも、1位・2位が職員全体の意識改革(60%)・管理職の意識改革(32%)、3位に研修の充実、4位に組織の目標管理、方針の明確化と続いています。研修の充実については、部長・次長・課長の41%がその必要性を最も感じています。職員の意見として「管理職にその意欲がない」、「決定事項の伝達が課員までおいてこない」、「行政改革について一般職員が理解できていない」などが上がっています。

全庁的な組織機能の充実と所属単位での組織機能の充実、組織の連携等、大変難しい問題ではありますが、職務を通じた意識改革に向けて、**職員共通のツールとして「行政評価や目標管理・人事考課」など、実効性のある具体的な取り組み**を全庁的に進めていかなければなりません。

⑦男女の処遇差は7割以上があると回答

男性・女性職員共に、ほぼ同じ数値で処遇差を感じています。

処遇差の内容では、女性のトップが「昇任について」(61%)、男性では「職務分担」(47%)となっています。職員からは、「配置を同じにする」「男女の適材適所はある」「女性職員の中でも意識差はある」など様々な意見がありますが、職員自身の能力の把握や昇任を望む職員、望まない職員についてもそれぞれの考えがあるように、**本人の意向を尊重しながら、適材適所への配置、昇任のあり方について検討を進めていかなければなりません。**

2. 類似団体との人事処遇管理・研修体制の比較

①人事考課(能力評価)を導入・検討中が10団体中9団体 目標管理も5団体

本市でも平成19年度から導入施行を予定している人事考課制度について、類似団体でも能力行動評価を10団体中9団体が導入または検討中と回答しています。

また、昇給・昇格・給与・期末手当等に反映する・検討していると回答した団体が5団体となっています。

目標管理も、組織活性化策・意識改革の方策として上位に入っていますが、類似団体でも人事考課制度同様、5団体が実施または検討中であると答えています。

昇格試験についても階層にバラツキがあるものの5団体が実施しています。宗像市では、人事考課、目標管理を導入、昇格試験も実施し、昇給・昇格・勤勉手当等全てに反映させているケースもあります。

いずれにしても、導入そのものを目的とせず、組織機能の向上や意識改革、活性化策となるような人事管理制度の導入が必要です。

②研修予算は11団体中で11位、トップは本市の11倍の予算

研修予算については、類似団体中最も低い予算となっています。国への派遣研修や民間への派遣等に伴う滞在費等を含む市もあり、比較対照としては厳しい部分もありますが、他団体と比べると予算的には厳しい状況といえます。

類似団体ではありませんが、広島県福山市は、独自の研修では不十分であるとの観点から、専門研修として、市町村アカデミー派遣研修に年間60名以上を派遣しています。

柏崎市(9位)、室蘭市(10位)との予算差も倍以上の500万円の開きがありますが、派遣研修の件数では開きはなく、また、階層別研修、専門研修の件数も大きな差はありません。専門コンサルタントへの委託による研修の充実が考えられます。

厳しい状況の中で、研修予算に多くの予算を配分することは難しいかもしれませんが、他市の状況を考えると、人材育成への配分もその必要性を感じます。

これら当市の現状課題から、人材育成基本方針のコンセプト(概念)を



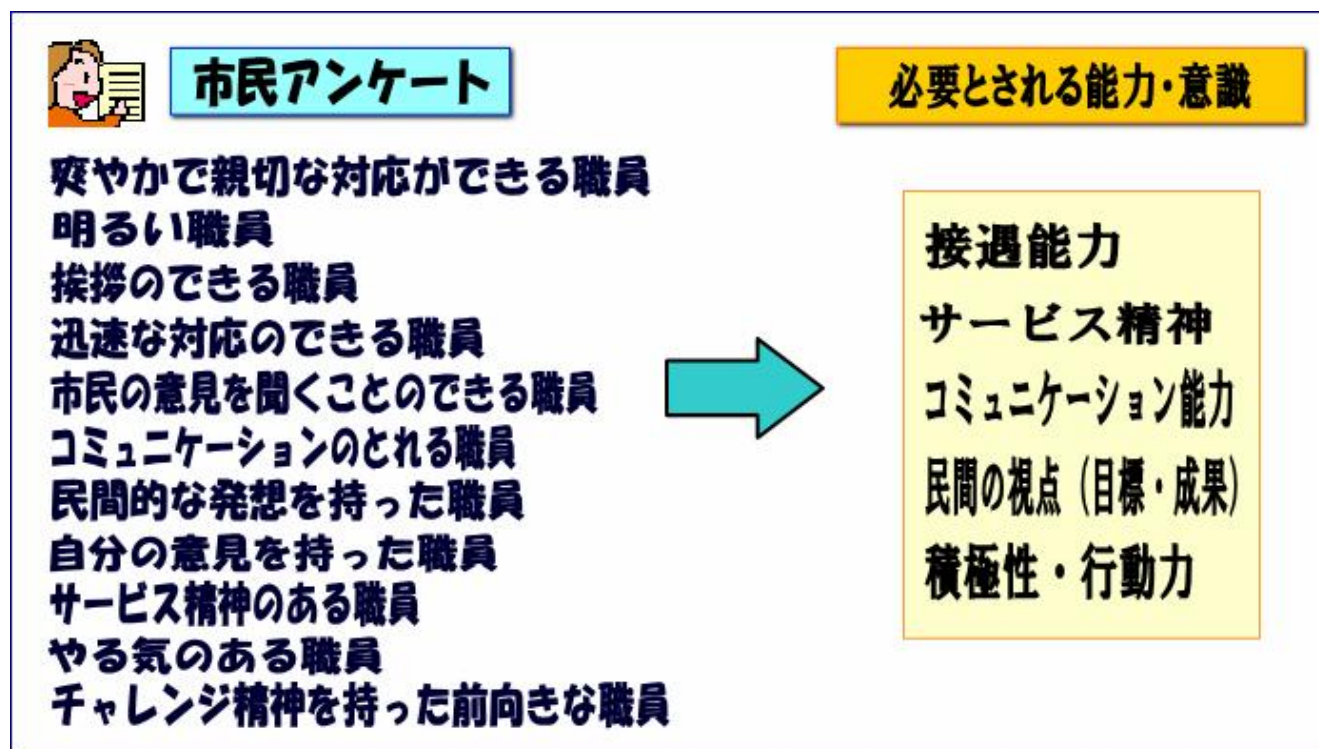
「意識改革・行動改革に向けた施策の実行」
「個性と能力を伸ばせる組織づくり」

とします。

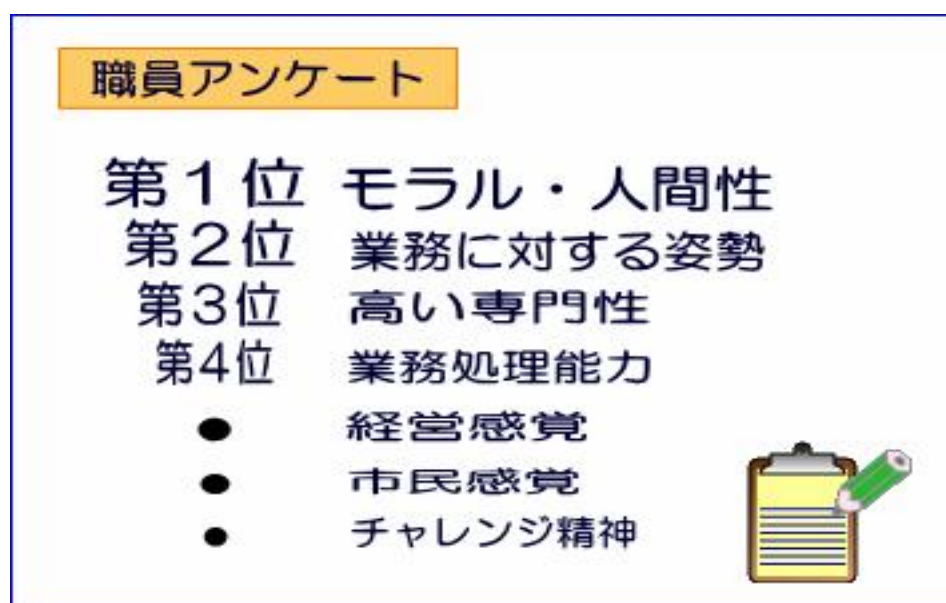
3. どのような人材育成をめざすのか

1. 時代が求める職員像は ～市民・職員の視点～

●「どのような市職員を望んでいますか？」の内容で市民アンケートを200人に実施した結果下記のような職員像についての意見を頂きました。



●「これからの市職員に求められる職員像は？」の職員アンケートの結果は下記のとおりです。



上記の各項目については、アンケート結果に関係なく自治体職員として全て必要とされる要素ですが、市民が、市職員に望むこととして「爽やかさ」、「挨拶」、「明るさ」、「親切」など「接遇面」や「サービス面」の充実

を求める声が半数以上あります。

職員アンケートでは、公僕としてのモラルや倫理観、業務に対する姿勢など市民サービスを重要視しており、専門性や業務処理能力など実務的な内容についても必要性を感じています。

合併により新たな機構にて自治体運営が行われていますが、業務は高度化し、市民のニーズは益々高まり、市職員に寄せる期待もより大きくなっています。

今後、市民の声を柔軟且つ迅速に受け止め、多様化するニーズ・行政サービスを展開していく為には、職員の意欲と資質向上が必要です。

2. めざすべき職場環境・育成すべき職員像

住民志向、民間志向での自治体経営が求められる中で、組織機能の向上は不可欠です。

しかし、アンケート結果では、「自由に発言でき活気もあるが、やる気や仕事ぶりに改革・改善の姿勢が感じられない」傾向がでています。

また、合併後間もない本市の宿命として、職員間でも「名前はわかるが・・・」「電話では話したが・・・」の声が聞かれます。

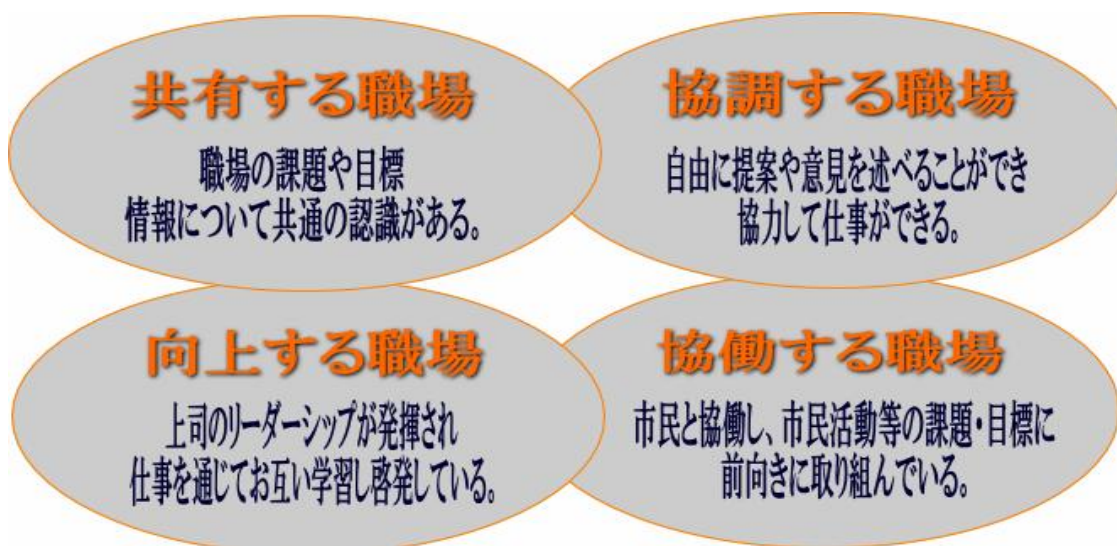
組織が巨大化した合併自治体では、どの団体も抱える問題ですが、職員同士の交流や職場内研修(OJT)、派遣研修、階層別研修等によってコミュニケーションの創出を図るとともに、組織づくりに向けて、職務上での目標とそこに属する構成員の役割を明確化することが必要です。

職員の意識目標として、下記の「めざすべき職場環境・育成すべき職員像」を共通認識しながら、職場風土づくりを進めるとともに、自立した組織の構築に向け、所属長、管理職の強力なリーダーシップ、職員の自覚が求められます。

しかしながら、意識目標を掲げるだけでは職員の意欲向上にはつながらず、また、これらに掲げる項目をすべて兼ね備えた組織、すべてに優れた職員集団をつくることは不可能です。

コンセプトに掲げる「意識改革・行動改革に向けた施策の実行」、「個性と能力を伸ばせる組織づくり」の視点から「めざすべき職場環境・育成すべき職員像」に近づく為の人事戦略が必要です。

めざすべき職場



育成する職員像

元気で爽やかな職員

市民への対応・接遇は、市民サービスの基本であり、第一印象であると言われています。市民アンケートでも身近な市役所として「明るく挨拶のできる職員」を望む市民の声が半数以上を占めています。しかし、日常業務においては、知らず知らずのうちに組織の持つ体質が染み込み、慣れによる接遇の不手際から市民に対し不快感を及ぼすこともあります。

本市では、「協働によるまちづくり」を掲げる中で、地域住民の一人として積極的に地域活動へ参加する姿勢が求められます。また、役所の論理だけでなく、住民の目線で考え、職務に取り組む姿勢（市民感覚）が大切です。公僕として、よりよいコミュニケーションの創出、接遇のレベルアップが必要です。

得意分野を持ち伸ばせる職員

旧自治体からこれまで、人事面・研修面においては、概ね総合職・専門職での固定した画一的な方向性によって運営が進められてきました。また、専門職以外の職員は、これまで配属に応じた対応にて専門分野を持つ機会もありませんでした。

しかし、行政ニーズが多様化した現在では、業務も複雑化・高度化し、よりスピード化が求められてきています。職員アンケートでも「高い専門性」、「エキスパート」（専任職）を求める声もあり、特に、少数精鋭での組織形態が求められる中では、職員が得意分野を持ち実践力を備えた職員であることが要求されます。

コスト意識・発想力のある職員

厳しい状況下を背景に、民間視点での成果主義やコスト意識など、自治体も「運営」から「経営」志向へと発想転換が求められています。また、類似自治体や職員アンケートでも民間への派遣研修や経営感覚を求める傾向にありますが、本市も一人ひとりがコスト意識を持ち、「環境方針」と平行し全庁的な取り組みが求められます。

また、他の自治体の取り組みや企業の手法等、広いネットワークを持ち、情報を収集する積極的な姿勢と多様で豊富な知識、既成概念にとらわれない柔軟な発想に基づく問題（課題）発見、解決能力や政策形成能力（企画能力・制度設計能力・調整能力）が求められています。

個性のある職員

個性ある人材・職員とは、協調性のない身勝手な職員とは違います。組織の中で働く以上、組織人として必要な常識や協調性を備えていなければなりません。職員のアンケートでは、「人間性・モラル、職務に対する姿勢」を重要視する結果がでています。

決してイエスマンではなく、職場、会議等において自分の意見をはっきり言えるような職員、一方、上司や同僚の批判をするだけの評論家ではなく、職場で建設的な意見・プランを提案し、実行できる職員こそが本来のめざす「個性のある職員」です。

3. 人材から人財へ ～長所を伸ばす～

組織の人材には、人在（組織に所属するだけの人）・人罪（組織のマイナスとなる人）・人オ（能力のある人）人財（組織の財産・資産となる人）など能力や意欲によって様々な表現がなされています。

しかし、公僕である自治体職員としては、自らの能力如何を問わず、「市役所＝市民の役に立つ所」として市民の皆様によりよいサービスを提供していかなければなりません。

市民サービスに向けての能力開発・人材育成に関して様々な意見を頂いておりますが、職員一人ひとり顔が異なるように、職員の能力や意欲も異なっています。

全職員を画一的に扱い、ゼネラリスト（総合職）の育成を前提とした全体研修も重要ですが、限られた研修予算で全職員に満足のいく研修を随時実施することも実際には不可能です。

また、庁舎が広範囲にわたる状況下では職務への弊害が生じます。

よりよいサービスの提供や組織強化に向け、階層別研修の定期化や全職員一律の押し付け型の研修を見直し、長所を伸ばすことのできる研修やリーダー制による研修の実施、向上心のある職員を支援できるよう選択型の研修実施も検討していかなければなりません。

人事面においても、個々の資質や能力に合わせて、キャリア形成の機会を与え、人材開発のスピード化を図っていく必要があります。

4. 人材育成のための環境づくり

「行政のあり方」そのものが問われる中、合併間もない当市では、旧自治体の手法、方針を調整しながら各分野でその運営を進めています。

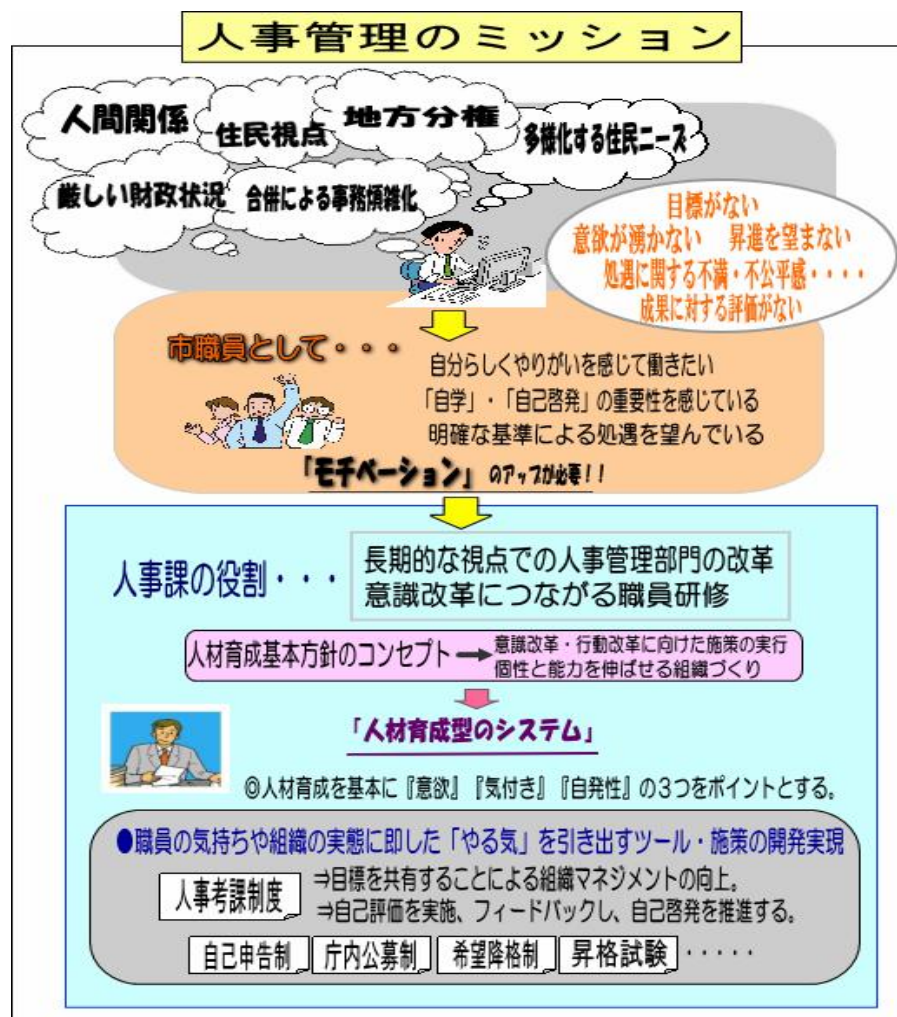
人事管理、研修においても、職員を平等に扱うことを基本スタンスとして運用されていますが、**昇任のあり方に対する職員の意見は、「現状のままでよい」と答えた職員がわずか10%です。**

不公平感を感じている職員が約5割と半数が満足していないのが現状であり、従来型の「おおむね年功序列とすべき」と新たな「人事考課を導入すべき」が5割ずつで推移しており、より明確な制度の導入を求めていることが伺えます。

職員のキャリアプランについても、総合職から専任職への移行希望が強く、これに基づく能力開発、研修についても、「押し付け型・定職型」から、「希望型・専門型」への研修体系づくりが必要です。

また、「活気はあるが」「行政変化に対応できていない」職場組織の現状を、自由に議論しながら学び、切磋琢磨し合う環境へと変えていかなければなりません。

職員一人ひとりには、それぞれ個性があり、考え方も能力にも差があることを認識した上で個性と能力を伸ばすことのできる人事制度・研修制度・職場環境の構築に向けて、具体的な取り組みを検討し推進していきます。



1. 新たな人事制度の構築へ ～人事管理のミッション～

①人材育成推進に向けての体制

人材育成の推進には、部局横断的に全庁一丸となった体制と全職員が自らの立場と役割を自覚した主体的な取り組みが必要です。市長のリーダーシップと管理監督者の自覚と指導、助言等が全職員に波及し、大きな成果となります。



② 昇任管理の改革 ～年功序列から育成を求める能力評価へ～

昇任管理について、不公平感を感じる職員に対し納得を得る為には、運用が公平・公正であると共に、透明性が求められます。これまでの年功序列を基本とした運用も必要ではありますが、今後、**役職、ポスト数の見直しや客観的な評価方法の確立**が必要です。

③ 人事考課による行動評価・目標管理制度・行政評価制度の導入

当市では現在目標を明確化していませんが、「職場でも個人でも全く目標がない」(Q12)と答えている職員が数%います。業務の内容如何を問わず、受身での職務であることに違いはありません。

こうした状況を受けて、組織力の向上や職員の能力評価、コミュニケーション向上を目的とした人事考課、目標管理、行政評価制度を導入する自治体が全国でもかなりの割合を占めており、**地方公務員法第40条第1項（勤務成績の評定）**においても「**任命権者は、職員の執務について定期的に勤務成績の評定を行い、その評定の結果に応じた措置を講じなければならない。**」と明記されています。

本市でも、平成19年度からの人事考課制度導入を進めますが、人事考課には、処遇管理を主たる目的とした

「選抜型」(給与反映・信賞必罰)と組織の活性化、職員の育成・能力開発を目的とした「育成型」とに分別され、職員自身の「能力評価」と組織・個人の目標実績に対する「目標管理評価」、また、主要な施策や事務事業を評価する行政評価がありますが、どの制度も組織マネジメントの向上には欠かせない制度とされています。

類似自治体でも人事考課を導入し、評価結果を給与・期末勤勉手当に反映させる団体もありますが、本市では、まず「個性を尊重しつつ、組織機能全体のレベルアップ、意識改革（積極性）につながる制度導入」を基本として取り組みを進め、人事課主導から部局主導へのシフトチェンジを行ない、公平性を保持、追求しながら、処遇の基礎資料として改善、調整を行なっています。

本市の課題でもある組織機能のレベルアップ・人材育成には、職場内のコミュニケーションが必要です。コンピテンシー評価を導入し、「意欲」、「気付き」、「自発性」をポイントとしながら、部局内において評価される職員の信頼と納得が得られるよう評価項目・基準を公開、所属単位での職員面談により評価結果を本人に開示し、育成指導することを前提とした制度とします。また、個人能力の評価と目標管理による評価を職階によって区分し、部下や同僚からの多面的評価も検討します。

将来的には、人事考課、目標管理（人事部門）、行政評価（企画部門）を相互に補完した形式にて実施できるかどうか、昇給昇格の基礎根拠として、検討を進めていきます。

④ 昇任試験の実施を検討

客観性の高い評価方法として、管理職の昇任試験の実施を検討します。

職員からも、試験導入の声がありますが、その反面「やる気ははかれない」「知識偏重では管理職は務まらない」などの意見や「課長職への昇格」をあまり望まないアンケート結果もでています。

しかし、昇任のあり方については明確な基準を望む声が多数を占めていることから、まずは管理職から、総合的な能力と適性を評価できる試験のあり方を検討していきます。

⑤ 複線型人事制度の導入 ～新たな人事モデルの構築～

コンセプトに掲げる「個性と能力を伸ばせる組織づくり」の為には、複線型人事制度を進めていかなければなりません。アンケートでは、事務職に強いエキスパート（専任職）志向が表れ、全職員でも5割以上がエキスパート（専任職）・スペシャリスト（専門職）を希望しています。

事務の多様化や自分の適性にあった仕事を通して「やりがい」を求める職員が増えるなど、組織人から仕事人への価値観の変化が伺えます。

個々の適性を生かし能力を最大限に発揮できるよう、キャリア形成の為の複線的な人事制度の導入に向けて、専任職・専門職の概念を明確にすると共に、分野ごとの資格や知識、能力、技能を持つ職員がどの程度必要であるかを各部局課単位で把握し、育成方針を立てることも必要です。

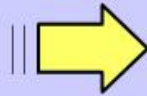
一方では、専任制を推進する中で、専門職としての能力を追求せず、管理職としての役割を果たさないケースが官民を問わず失敗例として懸念されています。

各コースの配置人員を明確にし、人材育成の視点で必要な職員を確保していかなければなりません。

人事考課(評価) 制度のコンセプト

目的

『職員の意識改革⇒行動改革』
『組織マネジメントの向上』



「住民サービスの向上」

人事考課

育成型

組織・人材の育成を基本とする
・評価内容を面談により本人にフィードバック
・360度評価

選拔型

昇給昇格に反映、能力・実績に差をつける
・人件費を効率的に配分

ポイント
部内評価

能力行動評価・業績評価

例) 管理職 ⇒ 組織目標・個人目標による業績評価
一般職 ⇒ 行動指標による能力評価

行政評価システム(事務事業評価)

人材育成を基本に『意欲』『気付き』『自発性』の3つをポイントとする。

- ・職員相互での評価面談等、組織、個人の向上、コミュニケーションのツールとする。
- ・職員自らの能力・職務に対する意欲等「気づき」のツールとする。
- ・公正な人事管理の基礎資料とし、職員個々の能力アップのツールとする。

⑥ 育成型ジョブローテーションの構築

職員が自分の適性を発見し、能力開発を行ない、キャリアコースを自己選択できることが人事管理の理想です。経歴管理を充実し、主として若手職員を対象としたジョブローテーションにより、様々な職種をバランスよく経験させるなどの異動管理を検討します。

また、専任職への希望が増えていますが、今後、専門性を有する職員が必要な部門では、後継者の育成も踏まえて柔軟な運用に努めていきます。

⑦ 自己申告制度の改善・活用

自己申告制度については、旧自治体より適材適所の職員配置を目的に導入されています。

引き続き、所属長へのヒアリングや自己申告を重視するとともに、専任職・専門職への希望の有無についても申告欄を設けるなど、職員のキャリア形成、能力開発に生かせるよう改善を図っていきます。

⑧ 庁内公募制度の活用

従来型の人事制度の改革の第1歩として導入した庁内公募制度は、職員の「内発的動機づけ」によるモチベーションの維持・向上を目的としています。

また、人事部門主導の人事異動では「自己申告とは違う部署に配属された」「異動希望を出しているのに何年も異動できない」といった不平や各所属長からは 職員配置への不満が聞こえてきますが、公募制は、各部署が主体となり、自ら必要な人材を募集し人的資源の確保、人材の発掘に努めることも大きな目的の一つです。一般職から専門職への異動募集も行なわれていますが、人員不足での補充要素が強いのが現状です。

今後は、**日常業務での募集も含めて各部署による特別な事業、プロジェクトの実施に関する人材募集と共に、人事考課同様、部局内での人事異動(案)作成についてもシフトチェンジを推進します。**

庁内公募制の募集時期等、その内容について再検討していきます。

⑨ 配置管理の改革

職員配置については、事務職はゼネラリストとして、技術職はスペシャリストとして育成し処遇するという考えのもとに固定的な運用がなされてきました。しかし、これからの行政運営には、技術職・専門職にも広い視野が必要とされます。また、固定的な配置管理が職員の持つ能力の開発、発揮を妨げると同時に、技術職や専門職よりも事務職となる方が有能な人もいます。今後は、職員の持つ個性を伸ばし能力を最大限に活用するため、自己申告制や庁内公募制とリンクさせながら、職種区分に基づく固定的な配置を見直し、職種間交流を推進します。その為にも、各セクションでの後継者の育成も必要です。

⑩ 採用試験制度の改革

採用試験については、民間より面接試験官を配置し、集団面接を実施するなど民間機関のノウハウを随時導入していますが、近年、全国的な傾向として、公務員予備校出身者の増加により、試験技術のみに秀でる一方で、個性や熱意、心身のタフさなどに欠ける職員が増えています。また、「どのような市職員を望んでいますか」の市民アンケートでも「爽やかな対応・明るさ・挨拶のできる職員」が半数を占めていることから、「**知識偏重の採用**」から「**人物本位・個性重視の採用**」への移行が必要です。

今後においても、個性ある有能な人材確保の為に、民間経験者の採用制度や受験資格の検討、筆記試験の合格ラインの引き下げなど、受験者の本質を見極めることのできる面接試験をより重視するなどの採用試験制度改革を積極的に進めます。

⑪ 希望降任制度の活用

健康上の理由や家庭の事情などで、管理職としての職責を十分に果たせない場合があります。あるいは、管理職にはなったが、自分が管理職としての適性を欠くことに気づいたケースなど、このような場合にもその職に留めておくことは、職場運営に支障が生ずるだけでなく、本人にも苦痛を強いることになります。

昇任管理についての職員アンケートでも「能力を発揮できない管理職の希望降任は必要」との意見もあります。

円滑な職場運営をはかるため、本人の希望による降任制度の運用を進めます。

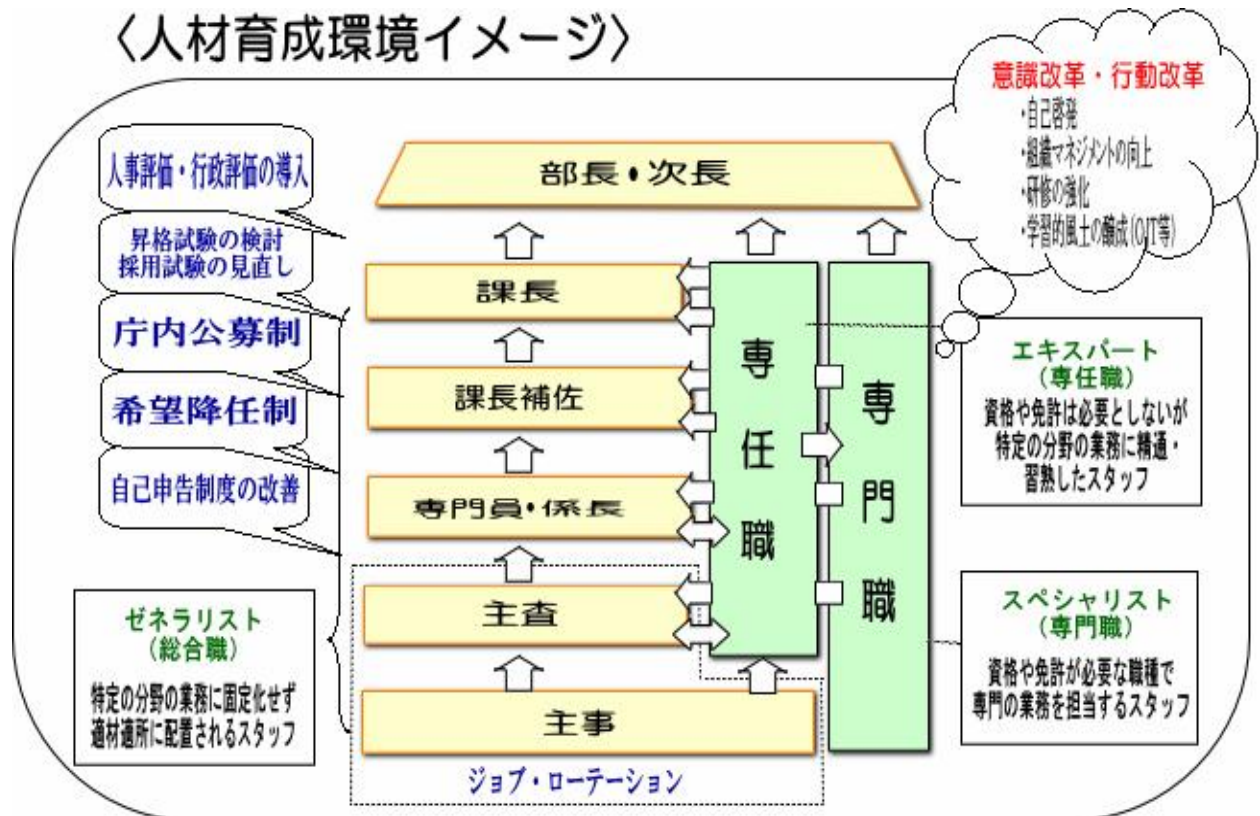
⑫ 他団体への人事交流

これからの行政運営においては、より高度で迅速な対応、広い視野での柔軟な対応が必要です。

先進自治体や国・県等の上級機関のノウハウ、あるいは民間団体でのコスト意識を学ぶと同時に、派遣後の組織とのつながりによる情報収集や人脈の拡大など、様々なメリットが期待されます。

民間等への短期研修も含めて、人事交流、職員派遣を推進していきます。

〈人材育成環境イメージ〉



2. 個性と能力を伸ばす研修へ

地方公務員法第 39 条には「職員には、その勤務能率の発揮及び推進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない」と規定されています。任命権者の責務は、①職員に研修を受ける機会を与える、②研修受講によって自己啓発への学習方法などのきっかけを与える、③成果を発揮する場を与えることです。また、市民サービスの「平等性」・「同質性」は確保されねばならず、対応した職員によって格差が生じないように研修を行なうことも必要です。その意味では、組織として、職員一人ひとりの資質を積極的に引き上げる責務があると言えます。

しかし、当市の現状は、アンケートでの職場研修を実施しない理由として、「業務の繁忙」があげられ、自分自身の能力開発についても、「業務上の必要があればその都度考える」が、事務職では6割を超えています。

その一方で、「職員の能力開発の手段として何が重要だと思いますか」のアンケートに対し、自分自身の努力（自己啓発）がすべての職種において第1位となっています。また、研修についても、組織の活性化、意欲向上には、「研修の充実による人材育成」が第3位となっています。

職員の持つ潜在意識を引き出すには、コンセプトである『意識改革・行動改革に向けた施策の実行』・『個性と能力を伸ばせる組織づくり』として、積極的な研修の実施が必要です。また、環境づくりの為の予算確保にも努めなければなりません。



① 自発型研修の推進

研修参加機会を与えるのは任命権者の責務ですが、受講者となる職員の「やる気」も必要です。

能力開発の基本は自己啓発であり、職員が「やる気」になって主体的に取り組んでこそ効果が上がります。階層別研修のように、組織機能や管理職のあり方、市のプランを学ぶ画一的な研修については、受動的な講義形式の要素がありますが、こうした階層別研修の充実を図る一方で、受講者が主体的に学ぶ参加型の研修や組織体構築に向けての専門的な研修を推進していきます。

② スキルアップ研修の活用

自発型研修の一環としてスキルアップ研修をはじめましたが、厳しい財政事情の中にあって職員講師による当研修は、「自発的な研修の参加」の観点からも効果が期待されます。また、説明責任がより求められてくる行政運営においては、職員講師を行なうことによってプレゼン能力の向上も期待できます。

職員からも「異動したくても他課の業務がわからない」という意見や「新たな施策について知りたい」などの意見もあるように、今後は、実務的な研修、創意工夫による事業等、能力向上に向けて、庁内講師はもとよりボランティア等でご活躍の市民講師も視野にいて、取り組みを拡大していきます。

③ 派遣研修の充実

派遣研修については、自治大学校や市町村アカデミー、国際文化アカデミー、愛媛県研修所等への研修参加を実施しています。

職務に必要な最新の情報、高度な専門知識・技能を得る為には派遣研修が最も効果的であり、自治体を取り巻く環境が改革による急激な変貌を遂げようする中で、どの研修機関においても充実した講義内容にて実施されています。しかし、当市では各研修所への参加が数名程度と積極的な参加とはいえません。

他団体の職員などと格好の交流の場であり、学習意欲を高める機会でもあるので、参加拡充に向け努力するとともに、コスト意識、異業種交流を目的として民間研修への派遣も推進していきます。また、募集については、「やる気」のある職員を派遣するため、希望制(手上げ方式)を基本として募集し派遣回数に制限をもち、複数年での受講も可能としています。

④ 意識改革につながる研修の実施

「組織の活性化、意欲向上には何が効果的だと思いますか？」の職員アンケートでは、第1位「職員の意識改革」第2位「管理職の意識改革」、第3位「研修の充実による人材育成」となっています。

市民アンケートでも、接遇面、サービス面、民間の視点、積極性等、職員に対する「改革・改善」への思いが伝わってきます。

特に、接遇面の充実を望む市民の声を反映し、接遇研修を全庁的な取り組みへと拡大し、「接遇向上運動」の定期化に取り組むとともに、階層別研修では、管理職の意識改革と職場運営の改善について研修を推進していきます。



⑤ PC活用による研修の実施

本格的な高度情報化時代を迎え、職員の職務においてもインターネットを利用した情報の収集やパソコン処理による業務の遂行が必然です。より迅速な処理能力が求められる現在にあつては、益々インターネットを利用した職務上の必要な情報の収集や Word・Excel・Access 等の処理能力の向上が必要です。

類似自治体でも、研修施設を保有し、パソコンを常設する自治体は1市のみとなっていますが、職員講師によるスキルアップの一環としてのパソコン研修や民間委託の研修も推進していきます。

3. 明るい雰囲気職場環境・風土づくり

① 管理職のリーダーシップによる意識改革

職員の能力開発においては、職場環境は大変重要であり、とりわけ管理職の果たす役割の大きさは言うまでもないことです。

アンケート(Q25)では、「組織の活性化・意欲向上には何が効果的と思うか？」の問いに対し、第1位・第2位が職員全体の意識改革、管理職の意識改革が上げられています。

人材の育成を管理職の職務として位置づけ、階層別研修での管理職のリーダー意識の向上を図るとともに、人事考課の導入においては、「部下の育成」を管理職の能力評価の要素とします。

② 「ほう・れん・そう」の推進

合併後、旧自治体で行なわれていた所属単位での朝礼が実施されていますが、所属によっては「儀礼的」な要素も含まれ懸念されるところです。また、窓口部署では、「挨拶の発声」や「実務改善事項の確認」が行なわれる一方で、「伝達がなければ挨拶のみ」で終了するケースもあるようです。

「行事日程の確認」はもとより「挨拶の徹底」や「名札着用の確認」など、基本的な身だしなみの確認を実施するなど、まずは朝礼を日々の良き習慣として位置づけることが必要です。また、組織マネジメントを向上させるためには、「報告(ほう)・連絡(れん)・相談(そう)」を実践する職場でのコミュニケーションの場づくりが必要であることから、朝礼も含め、リーダーを活用した職場環境づくりに向けて良き習慣づくりを推進していきます。

③ アンケート等による職員提案・プロジェクトチームの活用

「自分の能力アップや自己啓発に役立つ経験」は誰もが持っていると思います。

その経験は、日常業務だけでなく、「研修」や「プロジェクトへの参加」「未経験な仕事」など様々です。

職員の自主性を引き出し、問題発見や解決能力、学習意欲を高める職員提案は、人材育成の観点からも大変効果があります。また、プロジェクトチームも同様、職員が実際の政策・施策づくりや計画策定に参加する絶好の機会であり、企画力・政策能力を高めるにも大変有効ですが、「日常業務が忙しい」、「活動予算がない」などの要因から、プロジェクトチームの設置には消極的になりがちです。

職員提案制度、プロジェクトチームの活用については、新たな政策づくりはもとより職員の持つ潜在能力を活用する最も有効な手段でもあることから、各所属の連携を図りながら研修ホームページを活用し、その推進に努めます。

④ 男女共同による職場環境づくり

アンケート(Q26・27)でも、男女の処遇差や役割分担意識が伺えます。

男性職員の声として「男女の適材適所はある」、女性職員の声として「女性職員にも意識の差はある」などの意見があるのも事実です。

このように、賛否様々な意見がありますが、職員の能力を引き出し発揮させるためには、女性の職域の拡大を図り、性別にかかわらず、職務分担、職場の運営のあり方を考えねばなりません。また、女性職員にとって働きやすい職場環境づくりを推進するため、超過勤務の縮減や能力評価を反映した配置等を検討していきます。