

# 「人材育成基本方針」のめざすもの

## 1. 戦略的・総合的な人事制度へ

これまでも人材育成については、職員研修の充実や適材適所の配置のための自己申告制度、庁内公募制、ジョブローテーションなどが検討され、各自治体で人事・研修担当によって様々な取り組みがなされてきました。しかし、人事制度を人材育成に生かすという発想が不十分であったり、人事に関することは「聖域」という見方が依然として残っているため、人事管理の中心となる昇任、処遇、配置にかかわる制度やその運用については、ここ何十年間ほとんど改革されなかったのが実状です。

近年ようやく民間企業で行なわれている**人的資源管理 (Human Resource Management)** という発想にもとづいた戦略的・総合的な人事管理の必要性が認識されるようになってきました。それは、「事業の実現、組織運営にとって、人はその成否を左右する重要な資源である」という観点からトータルなものとして人事制度を再構築し、人材の育成と活用をはかっていこうとするものです。

本市においても既に、採用試験の改善や自己申告制度の導入、職員研修の改革など、人材育成のための取り組みをスタートさせています。しかし、それらは人事制度の部分的な改善の域を出るものではありません。今後、人事管理の中心といえる昇任・処遇管理制度を含めた人事制度の全面的な改革が課題であるといえます。

岸和田市には今、どのような人材が必要なのか。そのためには、職員の能力開発をどのようにするのか。今後、どのような人材を採用していくのか。また、職員をどのように活用し、意欲を引き出し、意識改革と組織の活性化をはかっていくのか。これらを明確にした上で**現在の人事諸制度を改革し、戦略的・総合的な人事制度として再構築**します。

## 2. 個性ある人材をつくる

都市間競争に生き残る「魅力あるまちづくり」とは、とりもなおさず「個性あるまちづくり」だといえるでしょう。また、「個性あるまちづくり」のためには「個性ある政策」が必要であり、独自の政策をつくり、実行できる「個性ある人材」が不可欠となります。すぐれた素質を持つ人材を集め、個性を伸ばす能力開発を行ない、すぐれた能力を持つ個性的な職員をつくらなければ、個性あるまちづくりを進めることはできません。

また、これまで日本では、民間企業、官庁を問わず組織はタテ型でした。タテ型の組織の中では何よりも秩序が重視されるため、「決められた枠組みの中で型にはまった行動様式や思考パターンをとりうる人材」が重宝されてきました。職員の意識も、顧客（市民）志向より組織内序列を重視し、仕事におけるプロ意識よりも役職位の昇進に関心が向きがちとなりました。その結果、このような組織では基本的に年功序列の人事管理がされるため、若くして知識と能力があっても、それを発揮できる十分な機会を与えられず、いたずらに歳を重ねていくうちに組織に埋もれてしまう職員を作り出してきました。つまり協調性が高く組織の秩序を乱さない「個性のない職員」を作る人事制度であり、組織運営がなされてきたといえます。

近年、労働者の意識は大きく変わってきたといわれています。社会の価値観が多様化してきたのと同様に、個人の価値観も多様化してきています。昔は多くのサラリーマンにとって組織の中で「出世」すること、つまり「より上の職階へ昇任すること」が価値だと考えられていました。しかし今日、昇任して自分の適性に合わない仕事をするよりも、自分の適性・能力を生かせる仕事をし続け、自己実現することに価値を見出す「仕事人」志向が強くなってきています。

このような志向は、職員アンケートの結果（28ページ参照）にも現れているように専門職だけでなく事務職にも見られ、特に若い世代ほど強くなっています。もはや年功序列人事での温情的な処遇は、意味をなさなくなっています。職員の意欲を引き出し、能力を引き出すためには、人事の複線化をはかるなど、今日の職員の意識に対応した「個性を尊重し、能力を伸ばす」人事制度・運用へと転換しなければなりません。

従って、人材育成方針の策定にあたってのコンセプトを

**「職員の個性を尊重し、能力を伸ばし、個性ある人材をつくる」**

とします。

### 3. 職員の行動指針となるものに

人材育成の基本は自己啓発だといわれるように、職員の能力開発は強制されてできるものではありません。個々の職員が「こういうふうに働いていきたい」「こういう職員になりたい」という具体的なイメージを持ち、その目標に向かって自発的に学習し、自己の能力開発に取り組むのが最も効果的です。

その意味で「どのような人材が必要とされるのか」「自分をどのように育てていくべきか」を、職員にわかりやすく明確に示すことが必要です。この「人材育成基本方針」では、岸和田市が求める「職員像」と、その育成のために今後進める制度づくりや運用を具体的でヴィヴィッド（vivid）なイメージで職員に提示し、行動指針となるようにします。