

## 岸和田市の現状と課題

今回の「人材育成基本方針」の策定にあたって、昨年10月に職員アンケートを実施し職場の状況や職員の意識について調査するとともに、今年1月に職員懇談会を開催し、職員の声を直接に聞く機会を持ちました。また、類似団体18市を対象に、研修に関する体制・予算などについてのアンケート調査を実施しました。これらの調査から岸和田市の現状と課題を整理しました。

### 1. 組織運営・職場管理の問題点

#### 自由な雰囲気はあるが改革・改善には消極的な職場

職場の雰囲気について、アンケートでは約8割の職員が「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。しかし、「事務・事業の改善や効率化に積極的な取り組みが行われているか」の問いには、肯定的な回答は56%で半数をこえ、超えた程度でした。その一方、事務事業の改善や効率化に取り組んでいないとする回答も2割強ありました。このことから、本市の職場は自由な雰囲気はあるが事務・事業の改善には消極的であるといえます。

このように消極的である原因としては、まず**管理職のリーダーシップが不十分**であることが考えられます。また、アンケートの結果が示すように各職場で組織・職場目標が明確にされておらず、行財政改革の取り組みが一人ひとりの職員にまで浸透していないことも原因であるといえます。

職場を活性化させ行政運営の改革・改善を進めるためには、**管理職の積極性を引き出す**方策が不可欠であるといえます。また、**全職員の意識改革の推進と組織文化・風土の改善**への取り組みも必要です。

#### 人材育成に向けた職場環境づくりが課題

アンケートの結果では、本庁などの職場では半数以上の職員が「職場で研修が実施されていない」、「実施してもせいぜい年に1回程度」と回答しています。保育所では約8割の職員が、病院看護局では9割以上の職員が、「頻繁に」、「よ

く」「ときどき」職場研修が実施されていると答えているのと比較すると、本庁などの職場では職員が学習するための環境・雰囲気づくりが極めて不十分であるといえます。

職場研修は、職員が業務に必要な知識・情報を得る重要な機会です。また、能力開発の基本はいうまでもなく自己啓発(学習)ですが、職員の学習意欲は職場環境によって大きく左右されます。人材育成に向けた職場環境づくりが課題です。

職員の学習意欲を高める職場づくりを進めるには、ここでも管理職の意識改革が求められます。人材育成を管理職の重要な職務として位置付け意識改革をはかるとともに、各職場での職場研修の実施をサポートする方策が必要です。

### 能力が生かされていると思う職員は半数

人は自分の能力が生かされていると感じるとき、仕事にやり甲斐と喜びを見出し、自分の持つ能力を最大限に発揮するものです。また、それが向上心につながり能力開発を促進します。しかし、アンケートでは、自分の能力が生かされていると感じている人は約半数で、残りの半数はそう感じていないという結果になっています。

本庁などの職員では、ゼネラリストとしての処遇を希望する人が20%であるのに対して、スペシャリストを希望する人が34%もいます。また、「管理・監督者になることを希望しますか」の問いには、「希望する」が24%、「どちらともいえない」が41%、「希望しない」が20%となっています。ゼネラリストとして昇進することよりも、自分の適性にあった仕事を通して自己実現することに価値・満足を感じる職員が相当数いることがわかります。

このような「仕事志向」の職員を現在のゼネラリストを前提とした人事制度のなかで一律に処遇していくことは、その職員の個性・能力を殺すことになりかねません。職員が自己の適性を発見し、自分に合った人事コースを選択しキャリア形成できる複線型の人事制度の導入など、個性を尊重し伸ばす新しい人事制度への移行が課題といえます。

研修についてもこれまでの職員を一律に扱った「定食型の研修」から自己選択による「カフェテリア型研修」への移行をはかることが求められます。また、職員の専門性を伸ばす派遣研修・能力開発研修などを充実することも必要です。

## 現在の昇任のあり方には強い不公平感

昇任のあり方については、43%の職員が「不公平感がある」としており、多くの職員が人事考課制度や昇任試験制度を導入して基準を明確にした昇任管理をすべきと考えています。また、「部下の評価も参考にすべき」とする意見もありました。

本庁などの職場についていえば、約8割の人が現在の昇任管理に満足しておらず、その過半数の人が昇任試験、人事考課といった現在よりも基準が明確になるような制度を求めています。

## 人事異動についても改善を求める声

職員懇談会では若手の職員から、人事異動について強い要望がありました。まず、本市では「内部昇格」または「以前いた課へ昇格して戻ってくる」という異動が多いのではないかという問いかけに続いて、このような異動はやめてほしいと強く望む声がありました。「同じ人が課内で昇格して管理職になっていくと、業務の改善に消極的であり保守的な運営になってしまう」また、「以前いたことのある人が管理職になり戻ってくると、その人のいなかった何年かの間に課の方針や業務の進め方も改善され変わってきているのに、もとに戻されてしまう」というものです。

内部昇格やいわゆる「Uターン人事」が多いかどうかは一概に判断できませんが、昇格管理とあわせて今後考慮すべき課題であると思われます。

## 半数の職員が男女で処遇の差があると回答

本庁などの職場では、半数以上の職員が男女で処遇の差があると感じています。また、「どういう面で処遇に差があると思うか」の問いには、「職務分担」との回答が72%と最も多く、次いで「昇任」57%となっています。人事異動（配置）との回答も、約3割ありました。男女とも約7割の職員が感じていることからわかるように、職務分担については特に役割分担的な古い意識が残っているといえます。処遇に差がある理由については、男女とも「意識に差があるから」「人事担当・所属長に偏見があるから」とする回答が多数でした。

職務分担をはじめとする職場の運営、仕事の進め方の改善をはかり職員の意識改革を進めることが課題だといえるでしょう。

## 2. 研修体制の問題点(類似団体調査から)

類似団体18市にアンケート調査した結果から本市の研修に関する人員体制、予算、施設環境について検討しました。

### 人員は類似団体19団体中で最下位

職員研修の担当者数について、専任者と兼任者を何人配置しているか調査した結果は11ページの表1のとおりです。兼任者2名の本市は、類似団体19市中の最下位という状況です。甲府市の専任者4名を最高に、大半の団体が2～3名の人員を配置しています。組織上も職員研修所あるいは研修係というセクションを設け、研修を重視している団体もあります。本市も研修係を置いていましたが、平成9年に人事係に統合され現在は人事研修係となっています。行財政改革を進める中で管理部門が率先して人員の削減を図ってきた結果、他団体に比べてあまりにも貧弱な人員となっています。

人材育成を進めるならば、研修業務だけでなく人事管理制度の運用上も人員が必要となることが予測されます。早急な人員体制の整備が課題といえます。

### 予算も類似団体18団体中で18位

研修関係の予算はどうでしょうか。12ページの表2のとおり、予算について類似団体18市中の18位となっています。(19位の釧路市は、旅費・負担金を各課で予算措置しているため他団体と比較できません。)

予算面でも、本市の人材育成の厳しい状況が伺えます。1位の府中市(職員1,436人)では、職員数が本市より約800人も少ないにもかかわらず予算は本市の約4倍です。10位の大和市(職員数1,922人)でも約1千650万円で本市の約1.7倍の予算額となっています。

現在の危機的な財政状況下でアクションプランに取り組む本市では、すぐに人材育成に多くの予算を振り向けることはむずかしいかも知れません。しかし、このような研修予算の状況を認識するならば、政策的・戦略的に予算を配分する中で、人材育成への投資を考えていくことが必要だといえます。

### 施設などの研修環境も不十分

施設や備品などの保有状況は、11ページの表1のとおりです。施設などの面でも本市の研修に関する環境は、極めて厳しいといえます。