

・人材育成の方策

～どのようにして「個性ある人材」をつくるのか～

従来の人事管理、研修では、職員を平等に扱うという基本方針のもとに運用されてきました。昇任については年功序列が基本とされ、研修も全員一律の「押し付け型・定食型」研修が一般的でした。これらは、職員の個性を尊重したものとはいえません。

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うえで、個性と能力を最大限に伸ばすような人事制度・研修制度をつくる必要があります。

また、人材育成には職場環境も重要です。マンネリ化したぬるま湯状態の環境では育つ人材も腐ってしまいます。みんなが目標を共有し、自由に議論し、学び互いに切磋琢磨し合う活気のある職場環境づくりも欠かせません。

人材育成を効果的に推進するため、**人事制度の改革と研修の充実、職場環境づくりの推進を相互に連携させ総合的に実施**します。

1.総合的な人事制度の構築と運用

昇任管理の改革

職員の納得を得るためには、運用が公平・公正であるとともに透明性が求められます。そのため、年功序列を基準とする現在の運用をやめ、昇任基準の明確化をはかり、**客観的な評価方法の確立**に取り組みます。

育成型人事考課制度の導入

人材の育成を目的とした人事考課制度の開発・導入に取り組みます。評価される職員の信頼と納得が得られるよう評価項目・基準を公開すること、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。**能力・実績主義を基本とし、コンピテンシー（発揮能力）に基づく基準による評価、目標管理の手法による加点主義の評価**により、職員のチャレンジ精神、積極性を引き出す制度をめざすものとします。管理職の意識改革をはかるため、特に「**部下の育成**」実績を**評価要素として重視**することとします。また、評価の信頼性・客観制を高めるため、部下や同僚による**多面的評価**についても検討します。

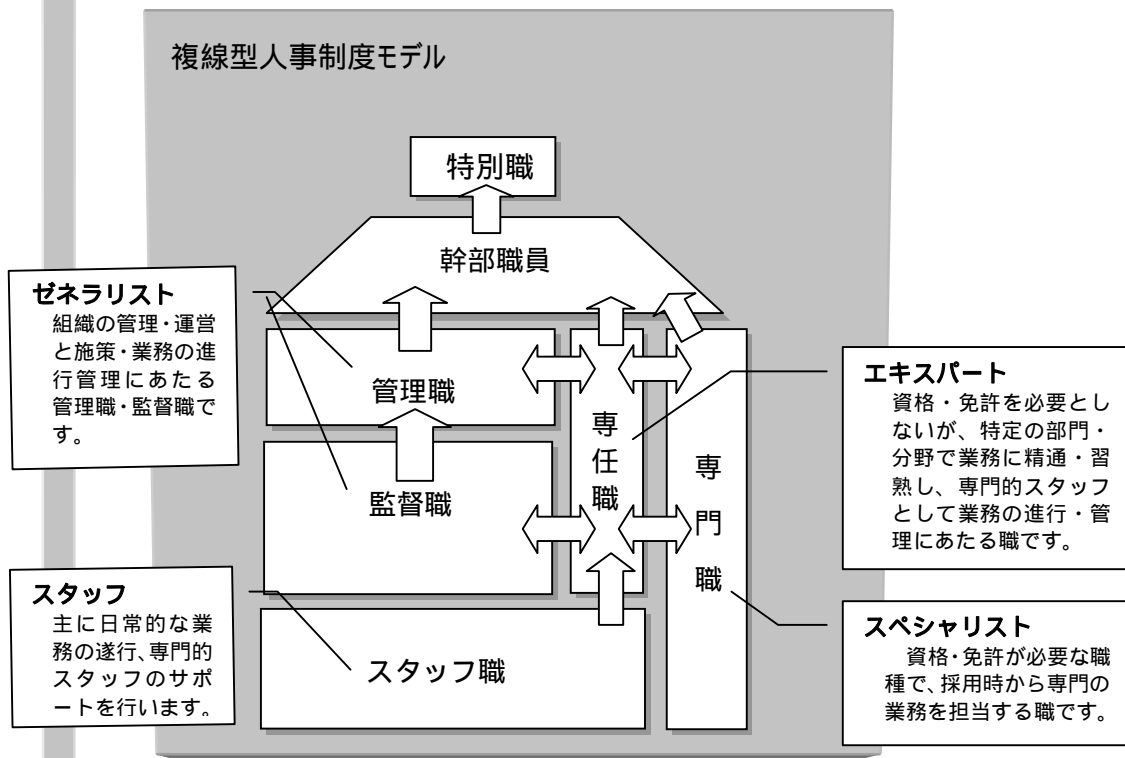
昇任試験の実施を検討

客観性の高い評価方法のひとつとして昇任試験の実施を検討します。人材育成の視点からは特に、どの職階に昇任する時点で、どのような能力をどのような手法で評価するのが重要です。職員採用と同じく、知識偏重でなく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。

複線型人事制度の導入

技術職だけでなく、事務職についても強いスペシャリスト志向が見られます。職員が個々の適性を生かし、能力を最大限に発揮できるよう、一定の時期にゼネラリスト(総合職)、エキスパート(専任職)、スペシャリスト(専門職)の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を検討します。

なお、複線型人事制度の導入に先立って、専任職・専門職の概念を明確にするとともに、どの分野でどのような資格や知識・能力・技能を持つ職員がどの程度必要



なのかを各部局で明確にし、育成方針を立てることが必要となります。なぜならば、かつて民間企業で複線型人事制度を導入したところ、専門職コースが単に管理職不適格者を手厚く処遇するためのコースとなってしまったという失敗例があるからです。消極的な理由でなく、真に各部門・分野に必要な人材を育成し、エキスパート、スペシャリストと呼ぶに値する職員だけを専任職・専門職として処遇していく制度とします。

育成型ジョブ・ローテーション

職員が自分の適性を発見し、能力開発とキャリアコースを自己選択できるよう**経歴管理システム**を活用し、主として若手職員を対象にジョブローテーションによる異動管理を行なっていきます。中堅以上の職員の異動については、一定の専門性を有する職員が必要な部門では後継者が育成されるよう配慮し、柔軟に運用することとします。

自己申告制度の改善と活用

適材適所の職員配置を目的に導入し、現在は課長補佐級以下の職員を対象に実施しています。アンケートの結果でも多くの職員に支持され、定着してきていることから継続して実施するとともに、今後はさらなる人材育成につながるよう、専任職・専門職となる希望があるかなどについても申告できるようにし、職員のキャリア形成と能力開発に生かせるよう改善と活用をはかります。

庁内公募制度の活用

平成13年度に庁内公募の制度化をはかりましたが、その後に新たな課(室)などの新設がないため、実際の運用には至っていません。各部課に積極的に働きかけ、潜在する人材の発見、新しい能力開発につながる運用をめざします。

また、若手職員から自己申告に際して、「どの課でどのような仕事をしているのかわからないので異動希望先を書けない」という声があります。職員への情報提供として、庁内LANの掲示板で各課の業務と求める人材をPRしてもらうなどの庁内公募的な活用を呼びかけていきます。

配置管理(人事異動)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されてきました。しかし、このような職種による固定的な配置管理が職員の持つ能力の開発・発揮を妨げ、本当の適材適所を阻害してきたという面もあります。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、スペシャリストよりもゼネラリストとなる方が有能な人もいます。一方、事務職であっても特定分野のスペシャリストとして育成・処遇する方が能力を発揮する人もいます。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、職種区分にもとづく固定的

な配置を見直し、**職種間交流を推進**します。

また、これまで人事異動には様々な暗黙のルールといったものがありました。いわゆる坊主換え(1対1の交代)はしない、昇格をしないで元いた所属には戻さないといったルールなどです。これらのルールにはある程度の合理性もありますが、今後は絶対的なものとせず、人材の育成・活用の観点から必要があるものはタブー視せずに行なうこととします。批判のある内部昇格人事、Uターン人事についても、組織の活性化をはかるため必要最小限にとどめるように努めます。

採用試験制度の改革(多様な人材の確保)

採用試験については、民間機関の持つノウハウを活用した業務委託による集団面接を実施するなど、「知識偏重の採用」から「人物本位の採用」をめざした改革に取り組んできています。今後も有能な人材確保のため、受験資格の検討や筆記試験の見直しなど、採用試験制度の改革をさらに積極的に進めます。

男女間格差のない人事管理の推進

採用・昇任・配置・評価など人事管理上のすべての場面で、男女間で差別的な取り扱いや先入観・偏見による運用がなされないようにし、女性職員の持つ能力の積極的な活用をはかります。

希望降任制度の検討

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。あるいは管理職になったが、自分が管理職としての適性を欠くことに気付いたというとき。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となります。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導入を検討します。



2. 個性を尊重し能力を伸ばす研修

カフェテリア型研修への移行

自分の適性に合った仕事をし自己の能力を生かせると感じるとき、職員の意欲は引き出されます。強制されていやいやする能力開発には効果は期待できません。能力開発の基本は自己啓発(学習)であり、職員がやる気になって主体的に学習してこそ効果があります。

人事課では数年前から研修体系・内容の見直しと改善に取り組んできました。大半の研修について、受動的な講義形式の古い形の研修から、受講者が主体的に運営し学習する参加型の研修へと切り替えてきました。今後さらに見直しを行ない、将来的に「自己選択制のカフェテリア型研修」への移行をめざします。

当面は、研修体制の整備をはかりつつOA研修など能力開発研修の充実や研修機関の専門研修への派遣などに努めます。

カフェテリア型：多くのメニューの中から自分に必要なものを必要なだけ選択できるスタイルをいいます。

研修エントリー制度

自己選択の研修受講を進めるとともに研修を効率的に実施するため、職員にその年度に実施する能力開発研修や政策形成研修、さまざまな研修機関への派遣研修などのメニューをお知らせし、予め受講希望を申し出てもらう「研修エントリー制度」を実施し、**意欲のある職員により多くの研修機会を提供**できるようにします。

専門機関・民間研修派遣の拡充

職務に必要な最新の情報、高度な専門知識・技能を得るには、派遣研修が必要であり最も効果的です。同時に、他団体の職員などとの格好の交流の場であり、学習意欲を高める機会でもあります。自治大学校、市町村アカデミー、下水道事業団、全建センター、マッセOSAKAなどの専門研修機関への派遣研修を今後とも継続し拡充に努めます。また、現在「泉南5市研修協議会」で実施している広域研修などについてもさらに拡充するようはたらきかけます。

また、民間企業の経営感覚を学び、異業種交流を目的とした民間研修への派遣についても拡充をはかります。

意識改革につながる研修の実施

組織の活性化、意欲の向上のためには「職員全体の意識改革」「管理職の意識

改革」が必要だと多くの職員がアンケートで回答しています。今、求められる意識改革は「サービス業だという認識とコスト意識を持ち、業務の改革・改善を進める」「コミュニケーションを良くし、職員が能力を発揮し、目標に向かって進む効率的な組織運営をはかる」ことです。

このような意識改革を推進するため、**接遇研修をさらに充実させ、「さわやか行政サービス運動」と連携させ継続的に実施**します。また、職場におけるコミュニケーションの基本は、いわゆる「報・連・相」です。報告、連絡、相談は仕事を円滑に進めるのに不可欠なものです。とすれば忘れられたり疎かにされがちです。本市では、特に40歳以上の中堅職員から管理職には、これまで「報・連・相」に関する研修が実施されておらず、仕事を進める上で十分に意識されず定着していないのが現状です。接遇と同じように、「ホウレンソウ運動」といった職員向けキャンペーンを実施し、それに合わせた**「仕事の基本研修」を実施**していきます。特に管理職に対しては、職場運営の改善につながる意識改革をはかるため**土曜講座「職場リーダー研修」を実施**していきます。

職場研修の推進

職員の能力開発には自己啓発と並んで職場研修が活発に実施されることが最も効果的です。しかし、本庁などでは管理職のリーダーシップの不足や進め方がわからないなどの理由で職場研修が実施されていないのが現状です。「職場研修指導者養成」研修などの充実をはかるとともに、「職場研修マニュアル」を作成し職場研修の実施をサポートしていきます。また、**各職場で研修・セミナーの報告会の実施を徹底**し、職場研修が習慣として定着するように働きかけます。

政策形成研修の充実

今後もますます政策形成能力を有する職員の育成が望まれることから、行政課題研究研修などを継続し一層の充実に努めます。また、基本研修においても「まちづくりグループワーク」研修や政策法務研修を継続実施し、若手職員が「まちづくり」や自治体政策に関心を持つきっかけづくりと、基本知識・認識の修得をはかります。

キャリアプラン研修の実施を検討

複線型人事制度を導入した場合、職員がどのようなコースを選び、自己のキャリア形成を行ない、能力開発を進めるかが極めて重要になってきます。職員が自己の適性を正しく把握してコース選択を行ない、能力開発に取り組めるようキャ

リアプラン研修の実施を検討します。

また、同時に専門職・専任職コースをめざす職員には、専門的な知識の修得や資格の取得に向けてどのような研修が必要か検討し、専門機関への派遣研修や資格取得の援助を実施していきます。

研修体制の整備

先に「本市の現状と課題」で見たように、本市の研修の体制は予算面、人員面、施設設備面の全てについて極めて低い水準にあります。このうち特に、予算と人員面の整備が、研修の充実を進めるうえで不可欠です。

そのため、今後は人事制度改革と上記の新たな研修の実施に合わせて年次的に研修体制の整備をはかるものとします。

3. 職場環境づくり

管理職の意識改革の推進

職員の能力開発にとって職場環境はたいへん重要な要素です。そして職場の環境づくりには、管理職の果たす役割と責任が大きいことは言うまでもありません。その意味で、人材を育成する職場風土をつくるうえで、管理職の意識改革とリーダーシップの発揮が重要となります。

管理職の意識改革を進め職場風土の改善への積極的な取り組みを促すため、人材の育成を管理職の職務として明確に位置付け、「職場リーダー研修」などを実施しリーダーとして必要とされる職場運営の知識・技能の習得をはかります。また、人事考課の導入にあたっては「職場における人材育成」を管理職の能力評価の重要な要素とします。

職場風土の改善に向けた取り組み

職員の能力開発にとって、職務に直結した職場研修は最も効果的な学習の機会です。各職場で職場研修の開催が習慣化されるよう、研修・セミナーの報告会の実施の徹底をはかります。また、職場研修の実施方法がわからないという声があることから「職場研修マニュアル」を作成するほか、研修ビデオやテレビデオの貸し出し、講師謝礼の援助などを継続し職場研修の実施を奨励・支援します。

さらには、「職場研修推進月間」を設けるなどし、職場風土の改善に向け全庁的に

取り組む運動を実施していきます。

組織・職場目標の明確化

「さわやか行政サービス運動」に見られるように、具体的な職場目標を掲げて職務に取り組むことは職場の活性化につながります。管理職やベテラン職員にはあたり前のことでも、若手の職員にとっては明確に具体的な形で目標や方針が示されなければ理解できないことが多いものです。職員の意欲を引き出すには、各職場で目標が明確化され職員に共有されるようにすることが必要です。この点についても管理職の意識改革を進め、リーダーシップの発揮による職場目標の明確化をはかります。

ジェンダーフリーな職場環境づくりの推進

アンケート結果に見られたように、本市の多くの職場ではまだまだ固定的な男女の役割分担意識が根強く残っているのが現状のようです。このような職場環境の中では、女性職員の能力を引き出し発揮させることはできません。

人事異動においても、現在女性の比率の低い職場には今後女性職員を積極的に配置するなど**職域の拡大**をはかります。また、管理職研修をはじめ人権研修などさまざまな研修の機会をとらえて、男女共同参画社会の実現に向けての職務分担、職場の運営の在り方を考えるようにし、職員の意識改革をはかります。

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、今後とも**超過勤務の縮減**をはかるとともに、研修や啓発チラシの配付などを行ない**セクシャル・ハラスメント防止**に引き続き取り組みます。

職員提案制度、プロジェクト・チームの活用

職員提案制度は、職員の自主性を引き出し問題発見・解決能力と学習意欲を高めるものです。今後とも「職員提案推進月間」を設けるなどして職員に積極的な参加を呼びかけるとともに良い提案があればすぐに具体化して生かすようにし、職員の参加意欲の高揚をはかります。

プロジェクト・チームも、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、研究調査活動などを通じて企画力・政策能力を高めるのに極めて有効です。しかし、本務にプラスしての活動となるため負担が大きく職員が参加したがない、手続きの煩雑さや活動予算が措置できなかつたりするため主管課もプロジェクト・チームの設置に消極的になっているなどの理由から、最近ほとんど活用されていません。職員の持つ能力を最大限に活用するため、プロジェクト・チームの在り方を再検討します。