

熱い「情熱」をもって「実践する」職員を目指して

東海市

職員人材育成基本方針

東海市企画部職員課 2014年5月

目 次

人材育成基本方針・基本計画の概念図	2
<u>I 基本方針策定の意義・目的</u>	3
<u>II 基本方針策定の背景</u>	5
1 地方分権の進展	5
2 行政改革の推進	5
3 市民ニーズの多様化への対応	6
4 職員年齢構成の若年化	6
5 公務員制度改革	7
6 職員の就業意識の変化と自己実現	7
<u>III 人材育成基本方針</u>	9
1 人材育成基本方針策定のコンセプト	9
2 「目指すべき職員像」とは	10
3 「果たすべき役割と求められる能力」とは	11
4 「目指すべき職場」とは	12
<u>IV 人材育成ニーズの把握</u>	13
1 職員アンケート調査結果	13
2 現状分析と課題	26
<u>V 人材育成の方策</u>	30
<u>VI 人材育成基本計画</u>	32
1 元気あふれる職場環境（組織風土）づくりのために	32
2 個性を尊重し能力を伸ばすために	34
3 人材を「人財」として活用するために	35
4 人材育成基本計画の進め方	38
資料：用語解説	39

人材育成基本方針・基本計画の概念図

人材育成基本方針

コンセプト*1

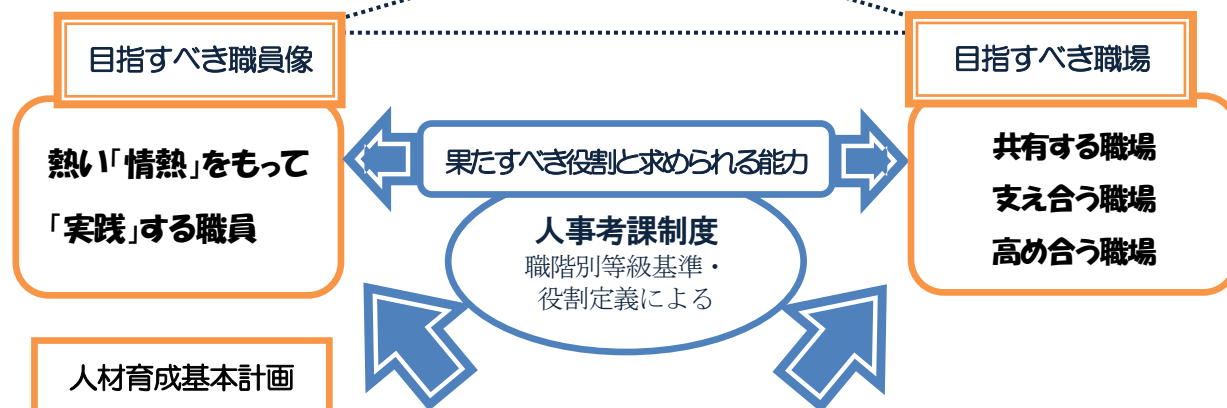
～自律した職員による 自立した自治体づくり～

●目的

第6次総合計画「ひと 夢 つなぐ 安心未来都市」の実現のための「人材戦略」として、長期的な視点から諸施策を整理・体系化して、人材育成システムの構築に向けた基本的な方向性を明示するための指針

●策定の背景

- | | | |
|-------------|----------|---------------|
| ①地方分権の進展 | ②行政改革の推進 | ③市民ニーズの多様化 |
| ④職員年齢構成の若年化 | ⑤公務員制度改革 | ⑥就業意識の変化と自己実現 |



元気あふれる職場環境づくりのために

- ◆目標管理制度の推進…重点
- ◆実績重視の人事評価システム
- ◆メンター制度*2の導入
- ◆管理職のリーダーシップ・マネジメント能力向上
- ◆広域的交流の充実
- ◆学びあう組織文化の形成

個性を尊重し能力を伸ばすために

- ◆長期的・体系的研修制度の推進…重点
- ◆分権型研修の充実
- ◆外部・異質交流型研修の推進
- ◆応募型・選抜型研修の充実
- ◆市政研修会の実施

人材を「人財」として活用するために

- ◆キャリア*4形成の支援…重点
- ◆計画的育成型ジョブローテーション*3の実施
- ◆複線型人事管理
- ◆女性職員の活躍支援
- ◆多様な任用形態による人材確保と活用
- ◆退職者の能力活用
- ◆積極的な健康管理対策

I 基本方針策定の意義・目的

急速な人口減少・少子高齢化の進行、防災を始めとした安心・安全意識の高まり、地域経済を取り巻く環境の変化、地球レベルでの環境問題の深刻化、地方分権の進展等、社会経済情勢が大きく変化する中、先行きは不透明な状況であり、地方自治体を取り巻く環境は厳しさを増しています。一方で、人々の価値観の多様化や社会貢献意識の高まりにより、市民ニーズはますます高度化・多様化しており、地方自治体が担う分野はますます増大し、複雑化・専門化しています。これらに的確に対応するためには、時代の変化に対し創造的かつ柔軟に対応できる組織づくりと、職員一人ひとりが、全体の奉仕者であることを改めて自覚し、市民の視点で、市民から信頼される透明性の高い行政運営に、意欲と情熱をもって積極的に取り組み、未来を見据えて主体的に行動することが重要です。

また、地方自治体を取り巻く環境の大きな変化に対応し得る人材を育成するためには、自己責任と自己決定という地方分権・地域間競争時代に必要とされる職員の能力開発と資質の向上、意識改革を組織的、計画的に、かつ積極的に推進していくことが必要となります。

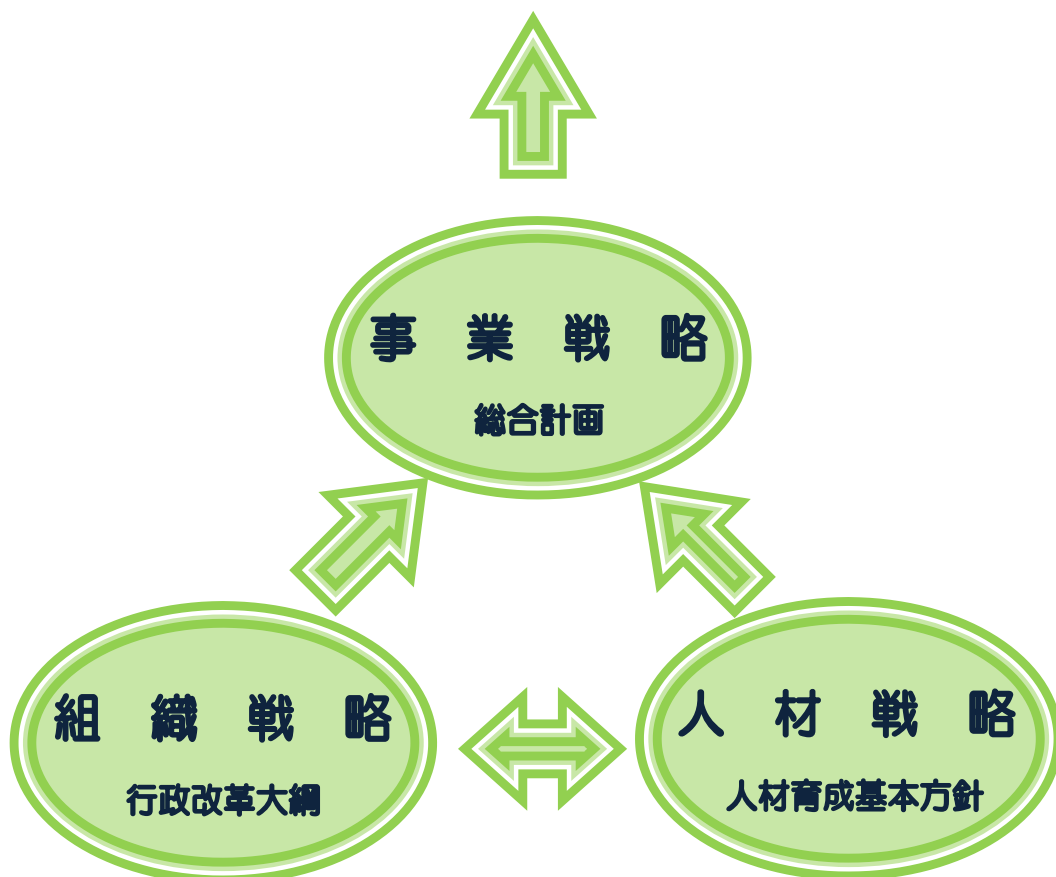
まちづくりを推進するには、目指すまちづくりの基本的な方向性や目標が必要であり、一層目標を実現するための組織と人材が不可欠です。本市では、新たなまちづくりの基本指針として平成26年4月から「ひと 夢 つなぐ 安心未来都市」をテーマに第6次東海市総合計画がスタートしました。これは、東海市都市宣言に掲げるまちづくりの方向性を一層確かなものとし、だれもが経験したことのない成熟社会への移行と人口減少社会が急速な進展を見据えて、時代に求められている持続可能で心豊かな地域社会を構築するための基本的な指針として策定したものです。また、「質の改革」を基本理念とした行政運営のための組織戦略として、第6次東海市行政改革大綱が平成25年10月に策定されています。しかし、事業の実施も行政を運営するのもすべて「人」であり、人材をもたない組織は、いかに優れた計画や組織があっても目標を達成することはできません。「ひと 夢 つなぐ 安心未来都市」の実現のために「人材」を「人財」として有効に活用する「人材戦略」への取り組みが必要です。

東海市職員人材育成基本方針は平成18年5月に策定し、これまで目標管理・人事考課制度の推進、長期的・体系的研修制度の確立等職員の人材育成に向けた様々な取り組みを進めてきました。今回、時勢の変化に対応するため、これまでの基本方針を受け継ぎつつ人材育成基本方針を改訂することとし、一層将来を見据えた内容とするための見直しを行いました。

～人材育成基本方針・基本計画の位置づけ～

ひと 夢 つなぐ 安心未来都市の実現

安 心 いきいき 快 適 ふれあい 活 力



Ⅱ 基本方針策定の背景

1 地方分権の進展

国から地方へ権限や財源を移譲し、地域の自主性と自立性を高めるため地方分権等の地方制度改革が進んでおり、住民にとって最も身近な基礎自治体の果たす役割と責任は、今後一層大きくなっていくことから、地方自治体には、行政を取り巻く制度改革等にも適切に対応できる体制整備が求められています。また、成熟社会を迎えている中であって、地域社会における諸課題は複雑化しており、それを画一的な方法で解決することはできず、それぞれの地域の実情に応じて主体的にかつスピード感をもった柔軟な対応が求められています。

これを実現するには、高度な立法政策が必要であり、創造・戦略的展開のために、地域や住民の視点に立った政策形成の展開ができる人材を育成する必要があると考えます。そのためには、住民のためのサービスという原点に戻り、絶えず現状を把握・認識する分析力と、住民のために何ができるかという探求心、高い志という心構え・姿勢を人材育成の基本に据え、職員が地方分権のもたらす効果を実感できるようにしなければなりません。

2 行政改革の推進

行政改革は、地方自治体の組織や運営を内外の変化に適応した姿（体制等）に変えることにより、質の高い市民サービスを円滑に提供して、市民満足度を高めていくための体制整備を目的とするもので、行政資源と地域資源の最適化への戦略的な取り組みです。

本市では、人口減少等社会情勢の急激な変化のなかにあっても、人と人をつなぎ、市民の夢と希望を将来につなぐことができるように、市政運営をしっかりと支えて、質の高い市民サービスを適切に提供していくための行政の「質の改革」の実現を基本理念として、新たに第6次東海市行政改革大綱を策定し、

- 1 「質の高い市民サービスの提供」
- 2 「市民とのパートナーシップ^{*5}の構築」
- 3 「行政資源の最適化の推進」

の3つの視点で基本的方向性を示しています。

これを実現するためには、市の果たす役割や市民サービスのあり方等従来の行政運営の方法について

て、民間との適切な役割分担を踏まえた業務のあり方の見直し等、成果志向とコスト意識を徹底し、地域経営^{*6}という行政運営のあり方の理解とマネジメント^{*7}能力の強化、それぞれを有機的に結びつける地域コーディネーター^{*8}としての役割を果たす必要があります。

一方、行政資源の最適化の推進において、地方自治体は簡素で効率的な行政運営が求められていることから、行政コストの大きな部分を占める人件費の抑制は財政上大きな課題であり、職員定員の適正化が求められている現在においては、少数精鋭で課題に取り組む必要があります。そのためには、職員が担う事務事業を精査することも重要ですが、職員の意識改革も改革の推進力の一つであり、組織として事務事業を通じて人を育てる職場環境づくりに努めなければなりません。

3 市民ニーズの多様化への対応

個人の価値観や生活スタイルの変化は、市民ニーズの多様化をもたらしています。また、社会経済状況の変化に伴って、従来は個人や家庭内の問題とみなされ、行政分野に含まれていなかった問題が社会問題化し、行政の対応を要する課題として浮上しています。更に、大きな社会情勢の一つとして大地震等の危機管理事象への対応強化が求められています。

こうした環境の中、本市は多様化する市民ニーズや変化する社会情勢を的確にとらえて、市民満足度の高いサービスを提供するために、優れた情報収集・選別・分析能力が必要であり、地域の課題解決のための政策の立案・形成につなげ問題解決を図っていくことが求められています。しかし、行政が限られた財政的資源、人的資源等の中ですべての市民ニーズを実現することは不可能です。そこで、行政として直接対処すべき領域、民間に委ねる領域、市民との協働により実施していく領域を明確にし、国における行政内の規制緩和等を有効に活用しながら、市民サービス向上のための手法を検討する必要があると考えます。

4 職員年齢構成の若年化

近年の団塊世代の大量退職に伴い、若年層の職員が急速に増えています。効率的な行政運営が求められている状況の中においては、退職者数を超える新規採用は困難であり、組織を維持しながら事務事業の精査や業務委託、市民との協働・共創によるまちづくりを進めてきました。しかし、事務事業の精査や業務委託、市民との協働・共創も一定のレベルに達している中、新しい公共分野に対する業務に職員が追われ、職員自身の専門性や能力向上を図る機会に十分に取り組むことができない状況にあり、行政実務に関する組織内部での経験不足による影響が表れる等、職員の専門性・能力の向上を

図る機会確保にマイナスに影響を及ぼす恐れがあります。

また、このような急激な世代交代に伴い、十分な経験を踏まないうちに責任あるポストを担うことになるという問題もあり、職員一人ひとりの資質や能力に合わせて早い時期からキャリア形成の機会を与えて、人材育成のスピード化を図る等の制度的支援を確立し、計画的な人材育成を考えていかなければなりません。

更に、現在の若年化した職員の年齢構成をみると、管理職者層においては遠くない将来、定年退職者数の減少から、管理職者の入れ替えが進まずに、ある程度の停滞化が起こることが予想され、このことは管理職以下の職員体制にも同様であり、人事及び組織の停滞化が顕在化する可能性があります。

5 公務員制度改革

わが国の地方自治は、どこの住民でも同じ公共サービスが受けることができるよう機関委任事務制度のもと、公共サービスの公平性・統一性を実現してきました。これは「公務の特殊性」であり、競争よりも秩序が重要視される地方自治体の特色として説明されてきていました。しかし、このような特殊性が競争意識や費用対効果という問題意識が弱いと指摘される状況を生み出しています。

このような状況に対応するため、能力・実績に基づく人事評価制度、職員数の適正化、多様な人材の確保等を進めてきました。更に、現在は雇用と年金の接続のための再任用制度の拡充を図っています。

今後も社会経済情勢の変化や政策課題に対応する中で、本市の簡素で効率的な行政運営や市民サービスのさらなる向上を今後とも進めていくために、公務員制度や社会経済情勢を注視しつつ、本市の市民サービスのあり方を考慮した制度改革を進めていく必要があります。

6 職員の就業意識の変化と自己実現

職員が自発的にその資質・能力の向上に努め、それを十分に発揮することができるためには、その環境を整備する必要があります。職員が少子高齢社会の中で安心して働ける仕組みづくりも必要となってきます。職員自らの育児や介護という問題から退職を余儀なくされ、そのためにそれまでに培った経験や知識を活用することができなくなってしまうことは組織としても大きな損失です。就業の継続を図るためには、時流に合わせた勤務環境の整備が必要です。

近年、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。職員の意識も変化しており、上の階層へ昇任することが価値とする傾向から、自分の適性・能力を生かせる

仕事を続けて自己実現することを価値とする傾向が増加しています。また、仕事と子育てまたは介護との調和等、仕事と生活の間で悩みを抱える職員が少なくありません。

そのため、職員のキャリア形成の支援や複線型人事管理制度の運用等、職員が働きがいをもって、得意とする分野をもちながら、能力の向上と発揮できる環境づくりを進め、幅広い知識をもって課題解決に取り組むことができる環境づくり、家庭や地域において充実した生活を送ることができるようにするためのワーク・ライフ・バランス^{*9}の推進が必要となっています。

Ⅲ 人材育成基本方針

1 人材育成基本方針策定のコンセプト

人材育成の目的や背景を踏まえたうえで、これからの自治体経営の方向性を見極め、それを人的側面から支えるため「事業の実現、組織運営にとって最も重要な資源」である人材について経営戦略の視点からアプローチ*10することにより総合的に体系化し、

コンセプト

「～自律した職員による自立した自治体づくり～」

をコンセプトとして基本方針を策定することとします。

特に「自律」を目指すうえでは、「自ら学び」、「実践する」ことに勇気を持ち、積極的にチャレンジする姿勢が重要な視点となります。

このことは、性別も、年齢も、職種も、職層も関係なく、いつの時代でも言える不変の姿勢であり、かつて郷土の偉人「細井平洲先生」も説いているところですが、先行き不透明な、しかし、新たな時代を築き上げるためには、まさしく今、職員にとって最も必要なことです。

江戸時代最大の教育者 郷土の偉人・細井平洲

細井平洲は、享保13年（1728年）知多郡平島村（東海市荒尾町）の農家に生まれ、財政困難に陥った米沢藩（山形県米沢市）を一代で立て直した第九代藩主・上杉鷹山の先生として、また尾張藩の藩校『明倫堂』の督学（校長）として、その名を歴史に残しています。



細井平洲の教え

～ 学思行相須 ～

「学（がく）、思（し）、行（こう）、相須（あいまつ）」とは、学び、考え、実行することが三つそろって、初めて学んだことになるということです。「実践」することが大事なのです。

2 「目指すべき職員像」とは

この職員像とは、「自律した職員」をキーワードとして、時代が求め、私たちが「目指すべき職員像」として人材育成の目標とするものです。それと同時に、「こうありたい姿」としてすべての職員が自己形成及び自己実現の目標とすべきものでもあります。

目指すべき職員像

熱い「情熱」をもって「実践」する職員

そして、この「目指すべき職員像」を実現するための行動指針を次のとおり「東海市の職員憲章 (Tokai スピリット*11)」として定めます。

～東海市職員憲章 (Tokai スピリット)～

- ☆ 使命と責任を自覚し、仕事への誇りと情熱をもっています。
- ☆ 活力のある職場づくりのために積極的に改革・改善に挑戦します。
- ☆ 市民から信頼されるように誠意ある対話と態度でのぞみます。
- ☆ 市民の立場に立ち、共に考え、協働・共創によるまちづくりを実践します。

具体的には、現地現場主義により多様なニーズ・意見を統合し、地域発展のための様々な施策を考え、地域の人々に説明し、信頼を得て、地域の夢や希望を協働により実現していく、そのために一所懸命になることができる人材が求められているのです。東海市職員のすべてが熱いスピリットをもち、実践できるようにならなければなりません。

3 「果たすべき役割と求められる能力」とは

一般行政職の職員が果たすべき役割とこれを果たすために求められる能力・資質等については、人事考課制度のなかで職階別等級基準及び役割定義で定められていますので参照してください。ここでは、職層別の能力・資質と管理職におけるマネジメントのあり方を簡単に階層別にまとめてみました。

職層別能力・資質等

階層	必要とされる能力	人事考課・能力	必要とされる意識等	人事考課・執務態度
一般初期職員 (5年まで)	業務遂行能力 対人能力 情報収集能力	知識・技能 理解力 創意工夫力	市民感覚 自己啓発意欲 現地現場主義 公務員倫理	規律性 責任性 積極性 協調性 市民意識
一般中期職員・ 一般後期職員 (主任まで)	情報分析能力 課題発見能力 政策立案能力	表現力 説得力	コスト意識	
監督職員 (統括主任級)	政策形成能力 課題解決能力	知識・技能 判断力 企画力 指導力 調整力	行政経営感覚 男女共同参画意識	
管理職員 (課長・主幹級)	政策実現能力 組織管理能力	知識 決断力 開発力	部下指導育成意識	経営意識 革新性 先見性 責任性
幹部職員 (部・次長級)	行政経営能力	事務事業評価力 統率力		

マネジメントのあり方

マネジメント	部・次長級	課長・主幹級	統括主任級
戦略策定	(地域経営的視点から) ビジョン*12の明示	(ビジョンから) ミッション*13を明示	(ビジョンとミッションを) 各担当の仕事と結合、説明
事業管理	事業管理のしくみの構築 ※特に事業のスクラップの責任	重点事業とその目標を決定 ※特に事業のビルドの責任	重点事業の計画立案と目標達成 ※事業のビルドの提案
人材育成	部内の人材育成の基本方針 ※何を期待し、何を評価するか	人材育成計画の運用と評価 ※成長を助長するには何が必要か	日常的・個別的な動機付け ※実践的OJT*14の実施
組織運営	部門間のドメイン*15別組織編成 ※標榜する組織文化の明示	課の責任体制、情報伝達的设计 ※組織文化の体現	担当の組織運営・グループカの 強化、組織文化の浸透

(参考) 株式会社行政マネジメント研究所「マネジメントに関する部長・課長・係長(チームリーダー)の役割分担」

4 「目指すべき職場」とは

職場は、職員相互に学び合い、協力しながら支え合って仕事をする場であるとともに、それによりお互いに高め合い、人として成長する場でもあります。人材育成を進めるうえで職場環境はたいへん重要な要素です。職員個人の意欲、ひいては職場モラル^{*16}の向上のためには、管理・監督者は部下育成において指導力を発揮し、職場環境を整備することも重要な職務であることを認識しなければなりません。また、職員一人ひとり、熱意をもって職務に取り組むことができる職場にするよう努力しなければなりません。

では、前述の目指すべき職員像を実現するためには、どのような職場が望まれるのでしょうか。

1 共有する職場

職場目標を明確化し、その目標達成のための課題や情報を共有することが必要です。課題解決や目標達成に向けて構成員全員が同一方向を目指すことが大切です。

2 支え合う職場

構成員全員が同一方向を目指すための前提として、自由に提案や意見が言えることができる職場でなければなりません。そして、職場の課題には構成員全員で取り組む姿勢が大切です。それには、真に個人々人を尊重し、支え合うという職場の人間関係、ワーク・ライフ・バランスの推進が根底になければなりません。

3 高め合う職場

仕事は個人がするものではありません。「共有する職場」や「支え合う職場」は職場のあり方の原点とも言えますが、最終的には、課題解決や目標達成のための議論や仕事を通して、人としてお互いが切磋琢磨しながら高め合い、向上する職場であることが大切です。

IV 人材育成ニーズの把握

1 職員アンケート調査結果

職員一人ひとりや組織・職場で生じている問題や意識・考え方についての現状把握と課題整理をするために平成25年8月「人材育成基本方針・基本計画見直しのための職員アンケート」を実施しました。その集計及び分析結果の概要は次のとおりです。

職員アンケート調査の概要

調査対象・・・市職員・一般行政職403人
調査方法・・・WEB方式アンケート
WEBにて各自直接入力
調査期間・・・平成25年7月16日～8月9日
回収数・・・246人(回収率61.0%)
有効回答・・・246人(有効回答率61.0%)

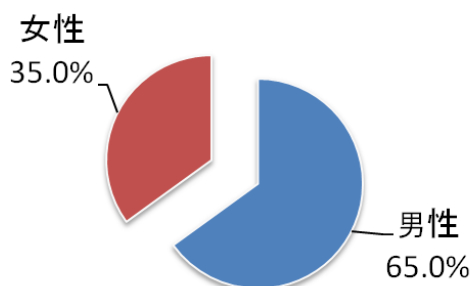
※ ここでは、主な項目のみを取り上げています。また、職層別集計結果等の詳細は個人情報に係る部分がありますので公表していません。

(1) 基本属性集計及び分析結果

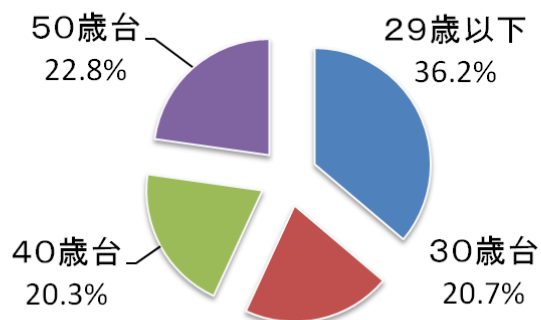
原数処理のため内訳と合計が必ずしも一致しません。

① 男女別年代別

男女別構成比

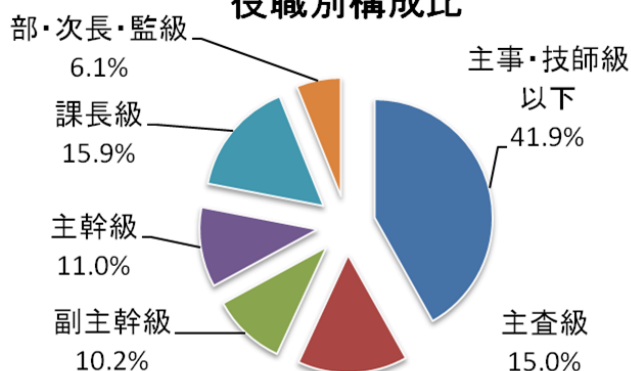


年齢別構成比



② 職層別

役職別構成比



※ 以下、設問に対する回答は、設問により選択肢の表現に違いがありますが、「良好な状態にある」、「どちらかといえば良好な状態にある」、「どちらかといえば良好な状態にない」、「良好な状態にない」の4項目としており、目安として、「良好な状態にある」、「どちらかといえば良好な状態にある」を合わせて80%以上の場合は、「良好」、60%～80%未満の場合は、「やや問題あり」、60%未満の場合は、「問題あり」として捉えることとします。

そして、「やや問題あり」と「問題あり」を人材育成上の課題と捉え、解決策を探る糸口とします。

(2) 職場（組織風土）に関する設問の集計及び分析結果

- 仕事上での発言など職場のコミュニケーション
- 職場の協力体制
- 職場内での自分の役割の明確度
- ▽ 事務改善などに取り組む雰囲気
- ▼ 上司の指導の状況
- ▼ 計画的な仕事の付与や人員配置
- ▼ 職場における勉強会や研修会の実施状況
- ▼ 職場目標の指示の明確度

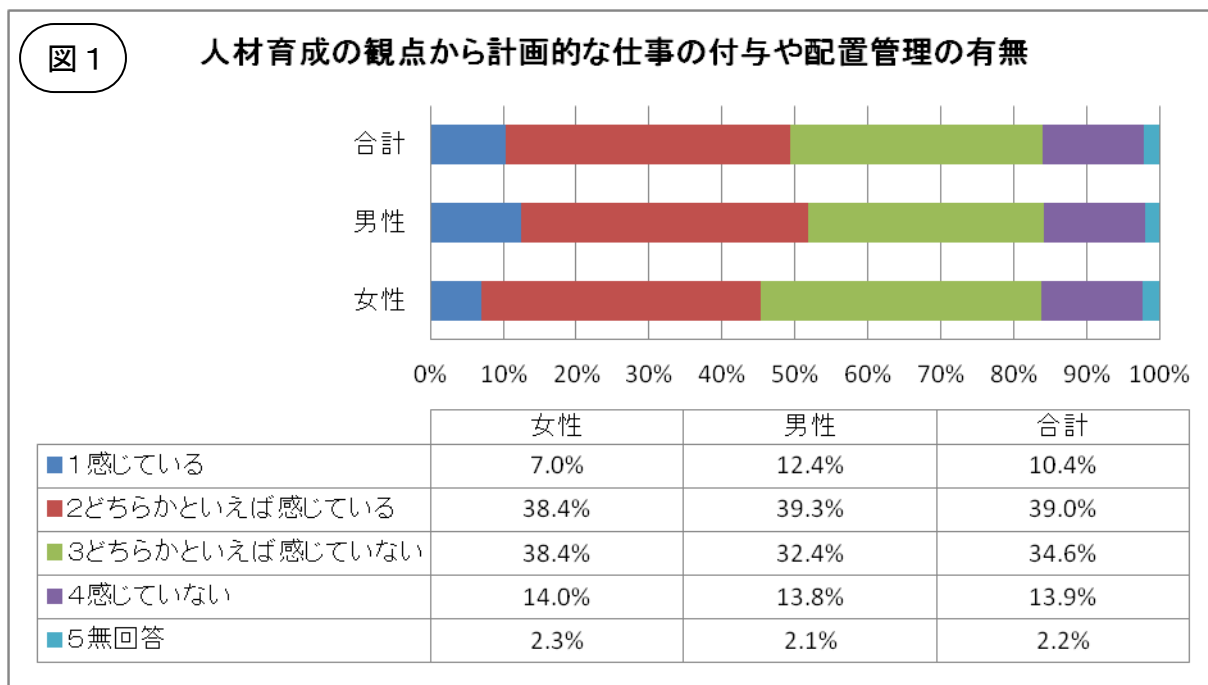
○は「良好」
▽は「やや問題あり」
▼は「問題あり」
※ 以下同じ

「職場コミュニケーション」（「良好」とする人の割合：86.6%、以下同様）、「職場の協力体制」（90.1%）、「職場内での自分の役割の明確度」（91.4%）については、「良好」という結果でした。上司・部下・同僚間でのコミュニケーションがうまくいっており、職場内では仕事上での自由な発言や議論ができ、それぞれが自分の役割を果たしながら、メンバー同士で協力しながら仕事を進めている良好な状況と言えます。ただし、コミュニケーションについて「良好」とする割合が、実務の中心的役割を担うべき男性の主幹級職員が最も低くなっています。

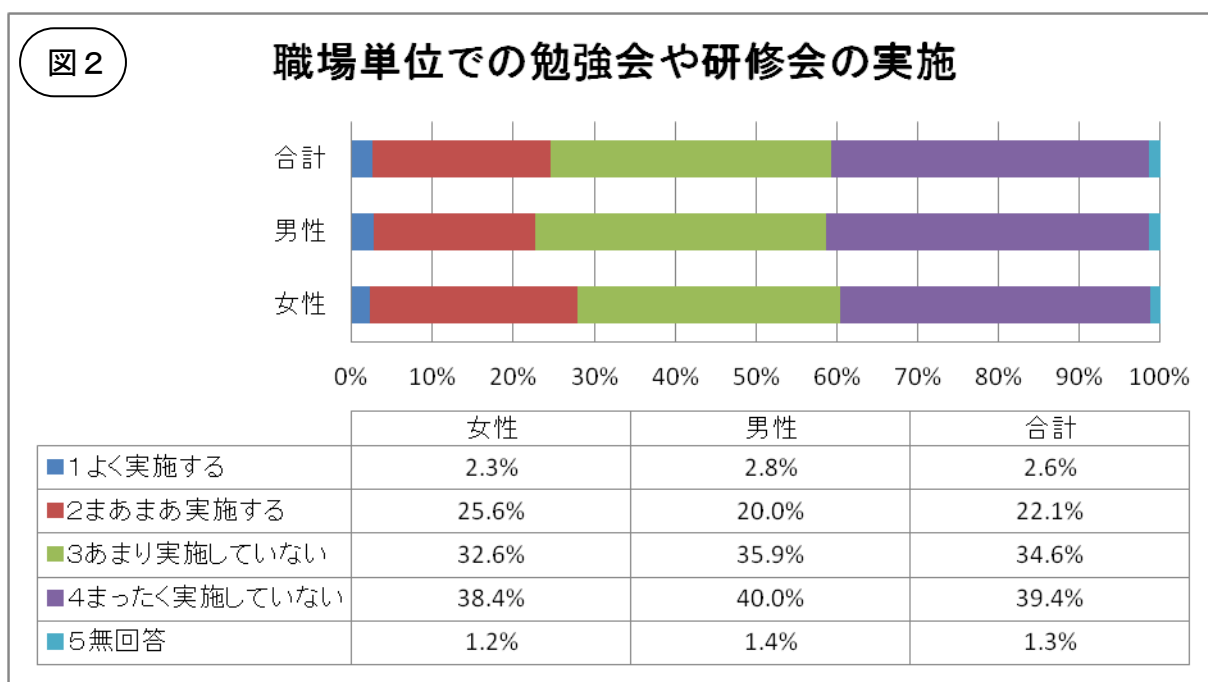
「やや問題あり」という結果となったのは、「事務改善等に取り組む雰囲気」（70.1%）でした。事務改善に取り組めていない理由としては、「業務が多忙で時間がとれない」が大多数の回答でした。

「問題あり」なのが、「上司の指導の状況」（58.4%）、「計画的な仕事の付与や人員配置」（49.4%：図1参照）、「職場における勉強会や研修会の実施状況」（24.7%：図2参照）、「職場目標の指示の明確度」（59.7%）です。

「計画的な仕事の付与や人員配置」は、図1のとおり「良好」とする割合は5割程度ですが、男女の主幹級職員、女性の40歳以上の副主幹・主査級職員が低くなっています。管理職と一般職の認識が異なる面もあり、丁寧なコミュニケーションが一層求められているのではないのでしょうか。



「職場における勉強会や研修会の実施状況」は、図2のとおり実施している職場が2割程度と特に低調であると言わざるを得ない状況です。実施していない理由としては、「業務が多忙で時間がとれない」、「そういう意見がでない」が大多数の回答でした。通常業務で手一杯という状況なのではないでしょうか。



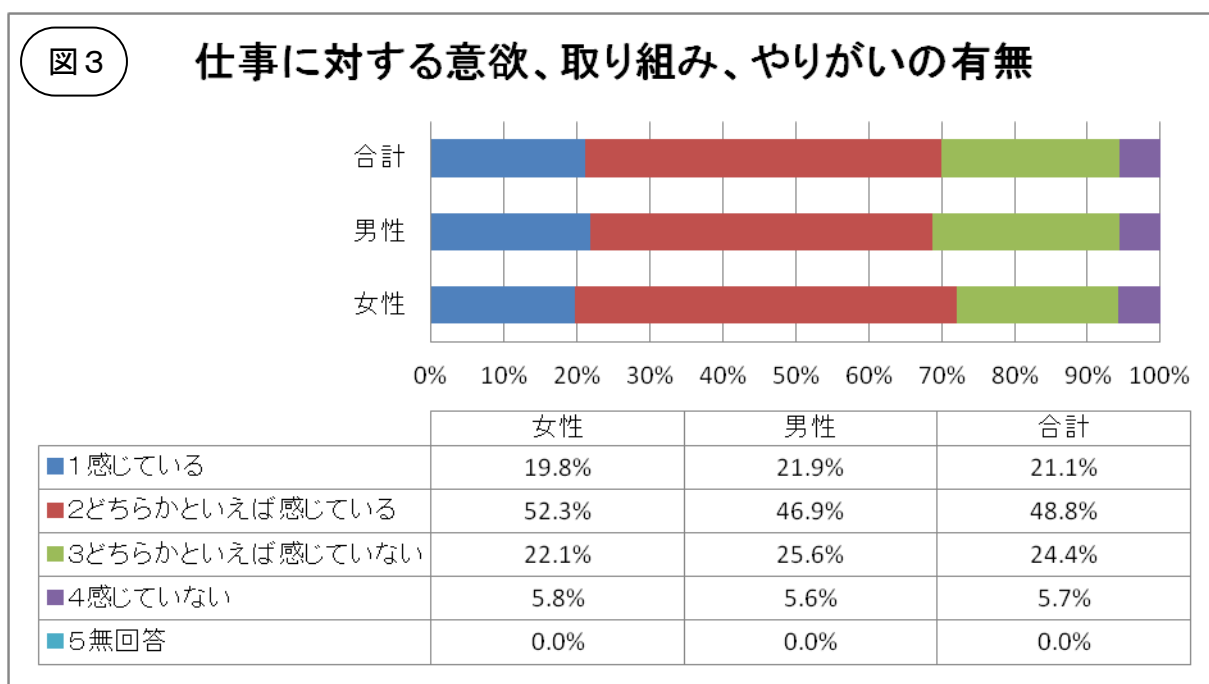
(3) 職員の意欲や能力等に関する設問の集計及び分析結果

- 自分に与えられた職責の理解
- 市民の視点での職務遂行
- ▽ 仕事への意欲的な取り組みとやりがい
- ▽ 仕事に対する自分の個人目標の有無
- ▽ 研修への積極的な参加
- ▼ 能力活用
- ▼ 今までの努力・実績の評価
- ▼ 必要な能力開発

「自分に与えられた職責の理解」（92.7%）、「市民の視点での職務遂行」（91.5%）については、「良好」という結果でしたが、「仕事への意欲的な取り組みとやりがい」（69.9%：図3参照）、「仕事に対する個人目標の有無」（67.9%）、「研修への積極的な参加」（71.6%）については「やや問題あり」という結果がでています。

また、「問題あり」なのが、「能力活用」（57.0%）、「今までの努力・実績の評価」（50.8%、：図5参照）、「必要な能力開発」（39.9%）でした。

「仕事への意欲的な取り組みとやりがい」は図3のとおりですが、「良好」とする割合が、実務の中心的役割を担うべき男女の主幹級職員が最も低くなっています。



仕事に意欲的に取り組めなかったり、やりがいを感じなかったりする理由としては、男女ともに「力量と比べると責任・権限が大きすぎるから」、「適正・経験を活用できないから」、「仕事の量が大きすぎるから」が理由の上位を占めています。

意欲的に取り組めない、やりがいを感じない理由						
順位	合計		男		女	
1	力量と比べると責任・権限が大きすぎるから	26	力量と比べると責任・権限が大きすぎるから	16	力量と比べると責任・権限が大きすぎるから	10
2	適正・経験を活用できないから	21	意向にあわないから	15	適正・経験を活用できないから	8
3	仕事の量が大きすぎるから	21	適正・経験を活用できないから	13	仕事の量が大きすぎるから	8
4	マンネリ気味で成長が感じられないから	16	仕事の量が大きすぎるから	13	マンネリ気味で成長が感じられないから	5
5	意向にあわないから	15	マンネリ気味で成長が感じられないから	11	仕事量が少なすぎるから	4

では、やりがいを感じるために必要なものをどのように考えているのでしょうか。

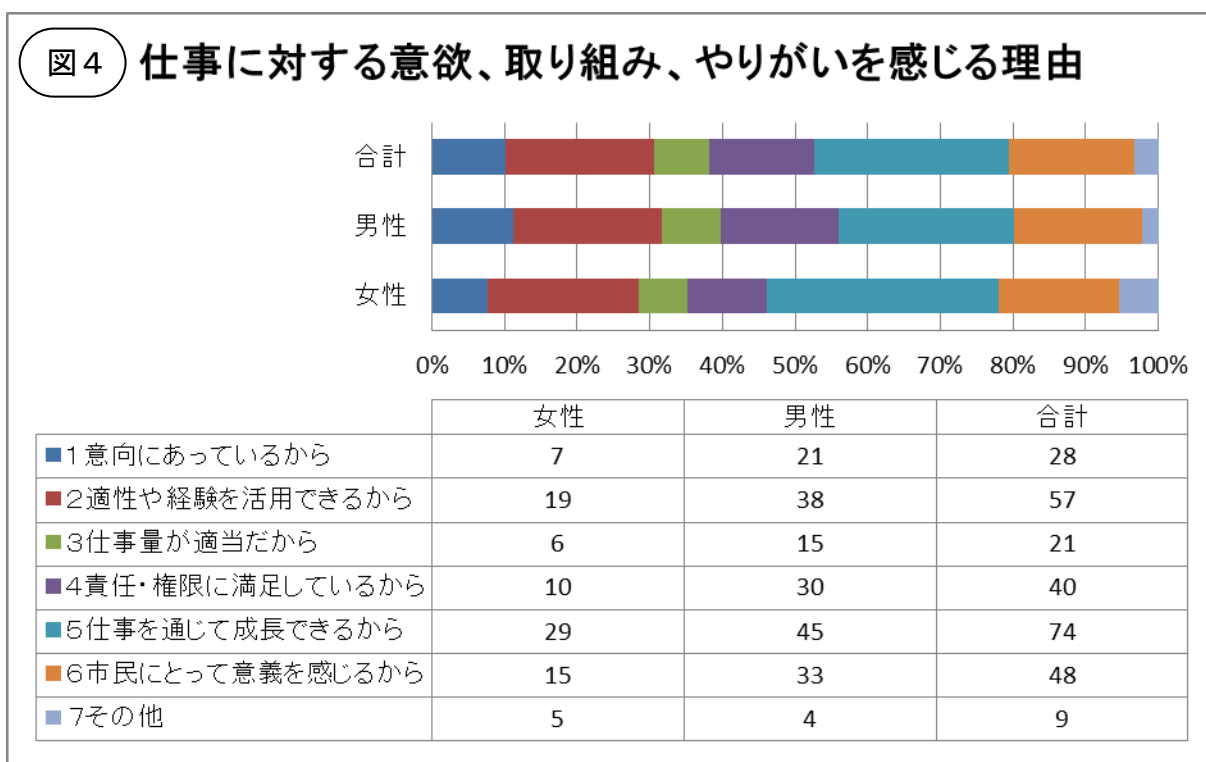
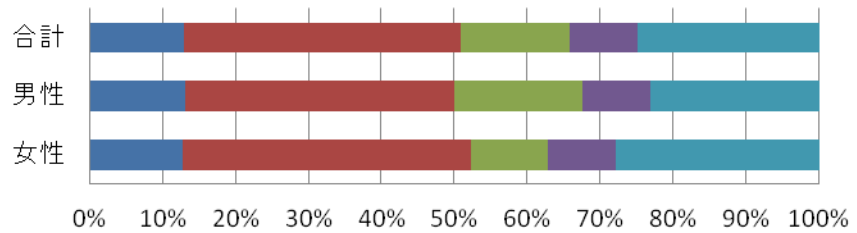


図4のとおり「仕事を通じて成長できるから」、「適性や経験を活用できるから」、「責任・権限に満足しているから」という成長・活用・成果という直接的に仕事の質や仕事をする環境等のいわゆる自己実現のための要素が上位という状況となっています。特に、男性職員は職層が上がるにつれて「市民にとって意義を感じるから」という回答が多くなる傾向があります。

また、やりがいを感じるものとしては、「職場の人間関係等働く環境」、「仕事への関心や興味」、「仕事の目標がある」等でした。

図5

今までの努力や実績が評価を得られているか

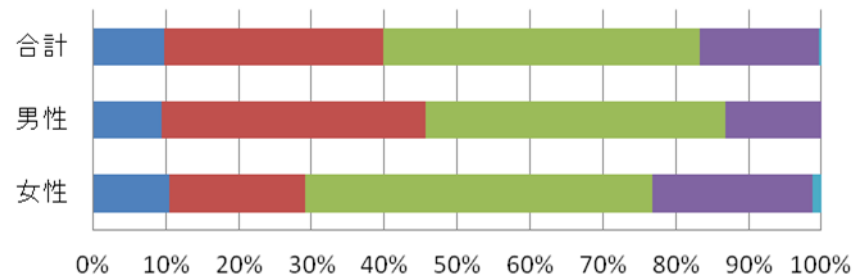


	女性	男性	合計
■ 1 感じている	12.8%	13.1%	13.0%
■ 2 どちらかといえば感じている	39.5%	36.9%	37.8%
■ 3 どちらかといえば感じていない	10.5%	17.5%	15.0%
■ 4 感じていない	9.3%	9.4%	9.3%
■ 5 わからない	27.9%	23.1%	24.8%
■ 6 無回答	0.0%	0.0%	0.0%

「今までの努力・実績の評価」は、図5のとおり「良好」とする割合が5割程度ですが、女性の主幹級職員が他の職と比べると低い結果となっています。また、20歳台の職員は「わからない」と回答する割合が3割程度で他の年齢層よりも高い割合となっています。

図6

職員として必要な能力開発をしているか



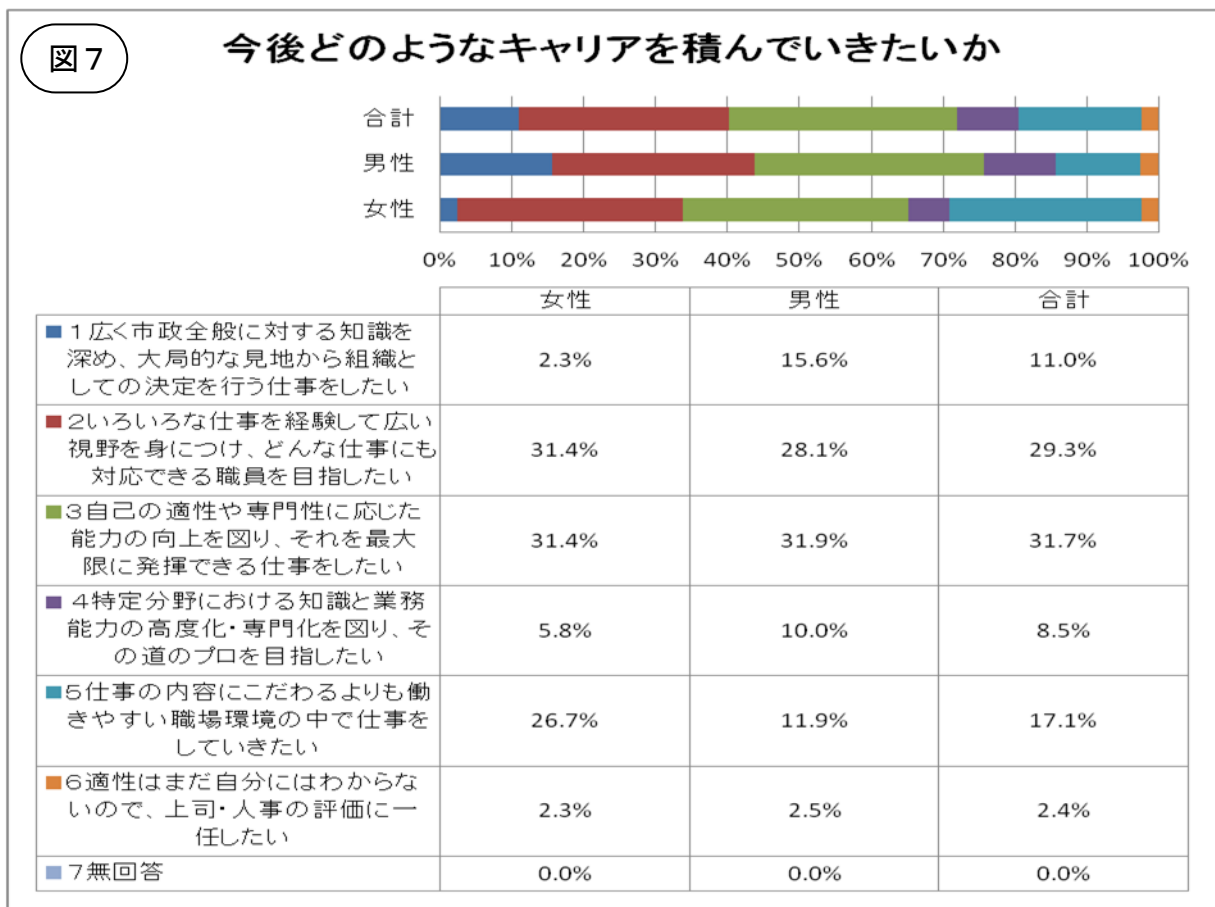
	女性	男性	合計
■ 1 やっている	10.5%	9.4%	9.8%
■ 2 どちらかといえばやっている	18.6%	36.3%	30.1%
■ 3 どちらかといえばやっていない	47.7%	41.3%	43.5%
■ 4 やってない	22.1%	13.1%	16.3%
■ 5 無回答	1.2%	0.0%	0.4%

「能力開発」は、図6のとおり「良好」とする割合は4割にも満たない状況です。男女別では、「良好」とする職員の割合は女性が男性に比べ16.6%低い結果となっています。やっている場合の内容は、「資格取得」、「参考書・専門書による勉強」、「勉強会・講習会に参加」、「意見交換会参加による情報収集」等でした。効果的な手段として考えるものは、「職場での実務経験」、「自己啓発」、「上司等の指導・助言」、「講演会・セミナー参加」等でした。

現在、不足しているため今後伸ばしたい、伸ばすことが必要だと思う能力・資質						
順位	合 計		男		女	
1	プレゼン・説明能力	90	プレゼン・説明能力	57	実務の専門知識	34
2	実務の専門知識	85	実務の専門知識	51	プレゼン・説明能力	33
3	情報収集・分析能力	61	リーダーシップ・統率力	40	情報収集・分析能力	25
4	決断力・判断力	59	決断力・判断力	39	コミュニケーション能力	24
5	折衝・交渉能力	56	折衝・交渉能力	35	折衝・交渉能力	21

全体では最も多かったのは「プレゼン・説明能力」で、次いで「実務の専門知識」でした。やはり、日常の業務遂行上、必要な知識や技能を伸ばしたいという傾向が強いようです。説明責任が問われる中で「プレゼン・説明能力」が、市民ニーズの高度化・多様化が進展する中で「情報収集・分析能力」、「決断力・判断力」の必要性が結果に現れていると思われます。

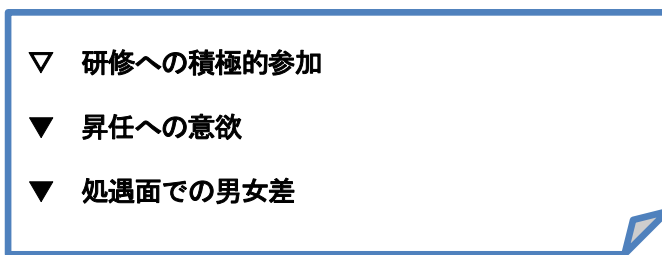
男女別では、男性職員の「リーダーシップ・統率力」に対して、女性職員は「コミュニケーション能力」が上位となっており、今までの職務分担意識による違いと思われる結果となっています。



「今後のキャリア」は、図7のとおり、全体ではいわゆるゼネラリスト*¹⁷志向である「広く市政全般に対する知識を深め、大局的な見地から組織としての決定を行う仕事をしたい」、「いろいろ

ろな仕事を経験して広い視野を身につけ、どんな仕事にも対応できる職員を目指したい」という回答が4割程度あるものの、いわゆるスペシャリスト*18志向である「自己の適性や専門性に応じた能力の向上を図り、それを最大限に発揮できる仕事をしたい」という回答が3割程度、いわゆるプロフェッショナル志向である「特定分野における知識と業務能力の高度化・専門化を図り、その道のプロを目指したい」という回答が1割程度となっています。また、2割程度が「仕事の内容にこだわるよりも働きやすい職場環境の中で仕事をしていきたい」と回答しています。男性の主幹級職員以上は「広く市政全般に対する知識を深め、大局的な見地から組織としての決定を行う仕事をしたい」、女性の主事級職員以下は「仕事の内容にこだわるよりも働きやすい職場環境の中で仕事をしていきたい」という回答が多くを占めています。仕事の複雑化・専門化に伴い、職員の就業意識も変化していると考えられます。

(4) 人事・研修制度に関する設問の集計



この項目での設問に対しては、「良好」とするものはなく、「やや問題あり」が「研修への積極的参加」（71.6%）でした。特に、男性の主幹級職員、女性の副主幹・主査級職員は、「積極的に参加したい」と思う人の割合は他の職に比べ最も消極的な職層でした。

また、「問題あり」という結果であったものは、「昇任への意欲」（52.4%）、「処遇面での男女差」（52.9%）でした。

「昇任」は、図8のとおり、「昇任したい」とする人は合計で5割程度にとどまっています。先行きの不透明感、行政運営に対する厳しい目と説明責任等、いろいろと要因は考えられますが、現状で満足しているという態度では何も変わりません。また、男女共同参画が叫ばれる中、女性職員の昇任意欲が若干低いのが気になるところです。

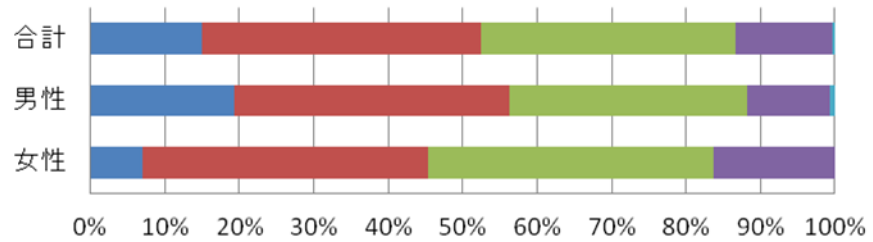
昇任にはこだわらない理由としては、

- 1 能力に自信がない
- 2 現状に満足しているから
- 3 責任が重くなるから

の順でした。

図8

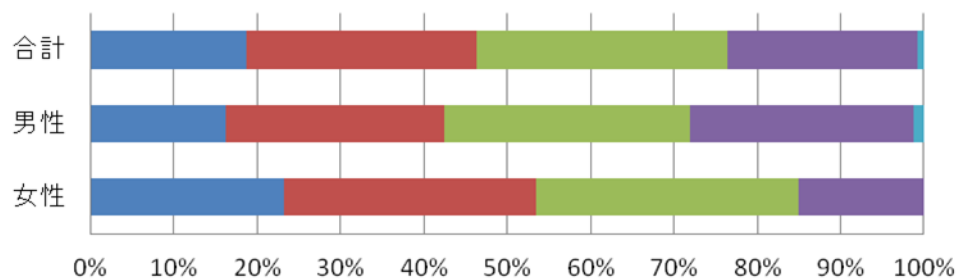
昇任について、あなたの考えに近いもの



	女性	男性	合計
■ 1 できる限り昇任したい	7.0%	19.4%	15.0%
■ 2 生活と調和のとれる範囲で昇任したい	38.4%	36.9%	37.4%
■ 3 昇任にはこだわらない	38.4%	31.9%	34.1%
■ 4 特に考えていない	16.3%	11.3%	13.0%
■ 5 無回答	0.0%	0.6%	0.4%

図9

昇任や昇給などの男女の差について



	女性	男性	合計
■ 1 ある	23.3%	16.3%	18.7%
■ 2 どちらかといえばある	30.2%	26.3%	27.6%
■ 3 どちらかといえばない	31.4%	29.4%	30.1%
■ 4 ない	15.1%	26.9%	22.8%
■ 5 無回答	0.0%	1.3%	0.8%

「処遇面での男女差」は、図9のとおり5割程度の人が差を感じているという結果となり、男女別では若干の差があります。

男女の差があるとする具体的内容については、

- 1 職務分担
- 2 昇任
- 3 異動・配属

の順ですが、男性職員で最も多いのが「職務分担」という回答に対し、女性職員で最も多いのが「昇任」という回答になっており、意識の差が表れています。また、「管理職に女性が少ない」、

「役割分担意識がある」等の意見から「子育てが原因」、「男女共同参画が女性優遇になっている」という意見もありました。

一方、男女の差が発生する理由としては、

- 1 女性職員は家庭の都合等で残業しにくい事情があるから
- 2 現状で問題はないという雰囲気があるから
- 3 男性職員は育児休暇等の支援制度を取得しづらいから

の順でした。

女性職員が働きやすい職場にするための方策						
順位	合 計		男		女	
1	子育て期間中の職員に対する配属部署の配慮	119	子育て期間中の職員に対する配属部署の配慮	74	子育て期間中の職員に対する配属部署の配慮	45
2	管理職や専門職等、多様な働き方ができようになっている	72	性別にとらわれず、個々の能力や資質を考慮する	51	管理職や専門職等、多様な働き方ができようになっている	29
3	性別にとらわれず、個々の能力や資質を考慮する	66	管理職や専門職等、多様な働き方ができようになっている	43	悩みや不安にアドバイスできる女性職員がいる	23
4	悩みや不安にアドバイスできる女性職員がいる	50	母性保護への配慮	28	母性保護への配慮	18
5	母性保護への配慮	46	悩みや不安にアドバイスできる女性職員がいる	27	性別にとらわれず、個々の能力や資質を考慮する	15

全体では最も多かったのは「子育て期間中の職員に対する配属部署の配慮」で、次いで「管理職や専門職等、多様な働き方ができようになっている」、「性別にとらわれず、個々の能力や資質を考慮する」でした。男性職員は「性別にとらわれず、個々の能力や資質を考慮する」が上位に比べ、女性職員は「悩みや不安にアドバイスできる女性職員がいる」が上位になっています。ワーク・ライフ・バランスを支援する取り組みの必要性が結果に現れていると思われます。

キャリア形成のために必要と考えること						
順位	合 計		男		女	
1	他の行政分野・職務分野への異動	84	職務の幅を広げるため戻ることを前提とした他の行政分野への異動	54	他の行政分野・職務分野への異動	31
2	職務の幅を広げるため戻ることを前提とした他の行政分野への異動	81	他の行政分野・職務分野への異動	53	職務の幅を広げるため戻ることを前提とした他の行政分野への異動	27
3	同一行政分野・職務分野での専門性を高めるための異動	54	同一行政分野・職務分野での専門性を高めるための異動	35	同一行政分野・職務分野での専門性を高めるための異動	19

4	可能な限り長く現職場で経験を積むこと	24	可能な限り長く現職場で経験を積むこと	16	可能な限り長く現職場で経験を積むこと	8
---	--------------------	----	--------------------	----	--------------------	---

全体では「他の行政分野・職務分野への異動」、「職務の幅を広げるためいずれは戻ることを前提とした他の行政分野への異動」と7割程度が仕事の幅を広げることを考えている回答をしています。また、年齢が高くなるにつれて「同一行政分野・職務分野での専門性を高めるための異動」、「可能な限り長く現職場で経験を積むこと」という回答が多くなっており、人材育成を意識した計画的なジョブローテーションの実施が求められています。

キャリア形成のための方策としては、

- 1 自分の長所や課題等についての評価の反映
- 2 異動や職務変更への本人希望の反映
- 3 組織としての人材育成方針の明示

の順番でした。

研修を効果的にする方策						
順位	合計		男		女	
1	実務に直結した即効性のある研修を増やす	133	実務に直結した即効性のある研修を増やす	80	実務に直結した即効性のある研修を増やす	53
2	講義形式ではなく体験型・参加型の研修を増やす	67	研修を反映した異動を行う等研修の成果を引き出す人事配置を実施する	43	講義形式ではなく体験型・参加型の研修を増やす	26
3	研修を反映した異動を行う等研修の成果を引き出す人事配置を実施する	58	講義形式ではなく体験型・参加型の研修を増やす	41	研修に参加しやすい環境を整える	19
4	研修に参加しやすい環境を整える	52	研修に参加しやすい環境を整える	33	研修を反映した異動を行う等研修の成果を引き出す人事配置を実施する	15
5	受講者本人が選択するタイプの研修を増やす	44	受講者本人が選択するタイプの研修を増やす	31	受講者本人が選択するタイプの研修を増やす	13

全体では、実務に直結した研修、体験型・参加型の研修が上位を占めています。より直接的に実務に生かせる研修が望まれています。

組織の活性化や仕事のやりがいを向上させる有効な手段						
順位	合計		男		女	
1	成果に基づく昇任・昇給	100	成果に基づく昇任・昇給	73	組織目標の明確化・共有化	29
2	組織目標の明確化・共有化	77	組織目標の明確化・共有化	48	成果に基づく昇任・昇給	27
3	職員全体の意識改革	73	職員全体の意識改革	46	職員全体の意識改革	27

4	管理職の意識改革	56	管理職の意識改革	38	管理職の意識改革	18
5	組織・風土改革	46	組織・風土改革	35	計画的育成型ジョブローテーション	14

全体では、「成果に基づく昇任・昇給」、「組織目標の明確化・共有化」、「職員全体の意識改革」が上位を占めています。能力・成果主義^{*19}へ一定の移行が進んでいるものの、公平性・透明性を確保できるような制度づくりが一層求められています。また、人事考課制度の一層の活用により組織の目標を一層明確化していくことが求められています。

(5) その他集計及び分析結果

① これからの時代に部下に求める資質・能力と上司（管理職）に求める資質・能力

管理職と一般職それぞれに対して相互に自由記載してもらった結果は次のとおりです。

部下が上司に求める資質・能力【部下⇒上司】						
順位	合計		男		女	
1	仕事を進めていくための適切な指示や指導	84	適切な判断と迅速な意思決定	52	仕事を進めていくための適切な指示や指導	38
2	適切な判断と迅速な意思決定	81	仕事を進めていくための適切な指示や指導	46	適切な判断と迅速な意思決定	29
3	部下の士気・やりがいを向上させる働きかけ	44	部下の士気・やりがいを向上させる働きかけ	22	部下の能力・適性を把握した適切な育成	27
4	部下の能力・適性を把握した適切な育成	43	部下の能力・適性を把握した適切な育成	16	部下の士気・やりがいを向上させる働きかけ	22
5	仕事についての高度で幅広い知識	20	仕事についての高度で幅広い知識	15	仕事についての高度で幅広い知識	5

部下が上司に求める資質・能力としては、部下の指導・育成、目標・ビジョンの明示や決断力等のリーダーシップに関するもの、マネジメントやコミュニケーション等の課内運営に関するものが多かったのですが、人間性等上司の個人的魅力に関するものや厳しさを求める意見もありました。

上司が部下に求める資質・能力【上司⇒部下】						
順位	合計		男		女	
1	担当事務を超えた幅広い視野で仕事に取り組む	39	担当事務を超えた幅広い視野で仕事に取り組む	31	担当事務を超えた幅広い視野で仕事に取り組む	8
2	仕事を進める上で自分の役割・職責を理解する	23	仕事を進める上で自分の役割・職責を理解する	19	仕事を進める上で適切な報告・相談	6
3	仕事を進める上で適切な報告・相談	21	難しい仕事でも粘り強く努力し結果を出す	17	仕事を進める上で自分の役割・職責を理解する	4
4	難しい仕事でも粘り強く努力し結果を出す	20	仕事について専門性を高める	17	仕事についての新しいアイデアの提案や取り組み	4
5	仕事について専門性を高める	18	仕事を進める上で適切な報告・相談	15	難しい仕事でも粘り強く努力し結果を出す	3

上司が部下に求める資質・能力としては、チャレンジ精神等の意欲に関するもの、市職員とし

での使命感等に関するものが多くあげられ、業務を遂行するうえでの具体的な能力も求めています。仕事に取り組む姿勢・意欲等、基本的な資質を重視しているようです。そういった部分で現状では物足りなさを感じているのかもしれません。

② 職員の印象

職員の印象の強い順から5つまで選択してもらった結果は次のとおりです。

職員の印象【印象の良い項目】						
順位	合 計		男		女	
1	協調性がある	112	協調性がある	75	協調性がある	37
2	真面目・丁寧	79	真面目・丁寧	48	真面目・丁寧	31
3	責任感が強い	38	責任感が強い	24	責任感が強い	14
4	接客態度が良い	32	接客態度が良い	19	接客態度が良い	13
5	チャレンジ精神旺盛	20	チャレンジ精神旺盛	14	チャレンジ精神旺盛	6

印象が良いと評価した項目のうちでは、「協調性がある」、「真面目・丁寧」が圧倒的に多く、次いで「責任感が強い」、「接客態度が良い」の順でした。協力して真面目で丁寧な仕事ぶりをお互いに評価している結果となっています。

職員の印象【印象の悪い項目】						
順位	合 計		男		女	
1	前例踏襲主義	61	前例踏襲主義	46	なわばり意識が強い	23
2	なわばり意識が強い	57	なわばり意識が強い	34	前例踏襲主義	15
3	市民感覚に乏しい	32	場当たりの	24	職員としての自覚不足	14
4	場当たりの	30	視野が狭い	17	市民感覚に乏しい	13
5	視野が狭い	26	専門性に欠ける	15	場当たりの	6

印象が悪いと評価した項目については、「前例踏襲主義」、「なわばり意識が強い」が多くなっていますが、他の項目はあまり大きな差がなく並んでおり、印象の良い項目とは違った傾向が見られました。多くの項目で印象が悪いと評価するものの、割合はそれぞれ小さく、突出したものはありませんでした。

しかし、この結果を真摯に受け止め、改善すべきところは積極的に改善する必要があります。

2 現状分析と課題

今回実施した職員アンケートの結果を踏まえて、職場（組織）風土、職員個人の意欲や能力、人事・研修制度に関するそれぞれの現状と課題について考えてみました。

(1) 職場（組織）風土に関すること ～職場モラルと職員モチベーションの高揚～

① 人を育てる職場環境の確保

職員アンケート結果によると、職場の協力体制や対人コミュニケーションは上手くいっているようですが、「職場全体が前向きな姿勢にない」、「上司の指導不足」という点で問題があるようです。職場全体の雰囲気やモラルは、その構成員のモチベーション^{*20}や人間関係等の要素により大きく変化します。前向きでやる気のある職員の意欲をそぐような言動や、仕事を進めるうえで相談や助け合いがうまくいかない職場は人を育てることはできません。今に甘んずることなく目標達成のために、常に挑戦し続ける職員を育てていくためには、上司の指導のみならず、職員間で支え合う職場風土が大切です。

働きがいや生きがい、更には自己実現欲求が仕事への原動力となるのであり、職務を遂行するうえでの協調性、良好な人間関係、コミュニケーションによる情報の共有をしながら新しい発想で職場のみんな改善・改革を進める取り組みを実践することにより、やる気を育てながらそれを支える職場環境を確保する必要があります。

② 学習する職場風土の形成

現在、多くの部署で朝礼等を実施し、情報の共有化等を図っています。しかし、その多くはその日の個々人の予定等の確認にとどまり、勉強会等の実施については低調と言わざるを得ません。個人の考えやアイデアがグループで検討され、試行され、更にグループ内で共有された知識や技能、ビジョンやシステムが組織内で共有されるという繰り返しにより、学習する組織風土・文化が形成されます。OJTは対個人の教育という視点ではもちろん欠かせないものですが、個人が試行錯誤しながら自律的に学習し、上司も部下も共に学び合う職場づくりが必要です。

(2) 職員個人に関すること ～自己実現に向けて～

① チャレンジ精神旺盛な職員の育成

先行きの不透明感や公務員としての身分保障、業務多忙で余裕のない状況が、現在の閉塞感を感じる職場風土を生み出していないでしょうか。

職員アンケートの結果でも、職員の印象としてたいへん多くの人が「協調性がある」、「真面

目・丁寧」と評価しています。しかし、反面、「向上心がない（前例踏襲主義）」という評価が多かったのも事実です。こういう時代だからこそ、時代の変化に追いつくためではなく、時代を先取りする進取の機運、チャレンジ精神の育成が必要です。実力発揮の機会は平等にあり、その実績に応じた処遇が職員のやる気を引き出すこととなります。

また、分権時代を生き抜くためには、事務事業の精査や事業の実施主体、事業規模等の見直しを一層進め、職員を日々のルーチンワーク^{*21} から開放し、政策立案・形成機能を充実させる必要もあります。

② 個人目標と組織目標の明確化

組織目標や方向性がその構成員に十分に伝わっていないため、それぞれ個人の能力が組織全体のパフォーマンス^{*22} に連動していないようです。また、自分の仕事に対する目標とその実現のための役割と責任が不明確なまま仕事をこなすことが職員個人のモチベーションを低下させています。更には、職場全体での勉強会等の取り組みが十分にされていないため、職場全体のモラルの低下へとつながっています。

上司、更には組織の目標や期待する役割が具体的に部下に伝わっておらず、人事考課・目標管理制度が人材育成や目標の共有化という本来の目的から離れ、単に評価目的としてしか機能していないという部分もあるでしょう。長期的な視点により職場の課題解決に取り組むために、市の目標を最終的にどのように担当業務にリンクさせるかを明確にして、それを職場内で共通認識する必要があります。

そして、意欲的に自らの資質向上を図り、自己責任の下、市民から期待される役割を果たす職員を目指さなければなりません。その中では説明責任を果たすことが要求されますが、その前提として裁量の範囲を拡大し権限委譲が必要です。もちろんそれに伴い、個人責任は大きくなるものの、役割や責任範囲を拡大・明確にすることにより、行政マンとしてのプロ意識の醸成が図られ、仕事に対する意欲向上を図り、人材を育てていくことが必要だと考えます。

③ ワーク・ライフ・バランスの推進

職員が、自分の個性と能力を認識したうえで、それらを最大限に伸ばすためには、職員の地域や家庭での生活が充実していることも重要です。生活の時間の確保が、自己啓発や職員の健康管理、仕事に対する働きがいにつながります。業務多忙で余裕のない状況や、仕事と子育てまたは介護との調和等、仕事と生活の間で悩みを抱える状況では、働きがいをもって働くことは困難です。職員が一層充実した生活を送り、成長しながら働くことができるよう、ワーク・ライフ・バランスの推進が必要であると考えます。

(3) 人事・研修制度に関すること ～公平性・透明性の確保～

① 公平性・透明性のある人事制度の確立

人事異動において「希望が反映されない」、「実績や努力が報われていない」、「能力が活用されていない」等の理由によりやる気につながらないと感じている職員が多いようです。

人事異動は施策実現のため、必ずしも職員の希望どおりではなく組織の要請による場合も多くありますが、ジョブローテーションは人材育成の最も基本となる制度であるため、明確にする必要があると同時に、公平性・透明性の確保により、職員の納得性が高い制度にしなければなりません。また、処遇や評価についてもその基準は明らかにし、職員の意欲向上につながる制度としなければなりません。

② 女性職員の活躍

これまでの処遇改善により、給与、昇任等の男女差はなくなっています。しかし、現実的には女性管理職は少なく、アンケート結果では職務分担や異動・配属に差を感じているという意見が半数程度あったのも事実です。確かに各部署の庶務担当者には女性職員が多い等の状況はありますが、そのみを捉えて差があるとも言えません。職員が意欲をもって取り組むことができ、その能力を十分に発揮し、結果、市民サービスの向上に寄与できるという組織パフォーマンスの向上につながる適材適所の配置・職務分担であること、また、女性職員が自らの長所を活用できる職場環境を形成して支援することが最も大切であり、今後、様々な分野で女性職員が一層活躍できる取り組みが必要です。

③ 職員の就業意識に合致した能力活用

業務の複雑化・専門化、一律的・全体的対応から個別ニーズへの対応に伴い、職員の就業意識も変化してきています。一般行政職という大きな枠の中で、いわゆるゼネラリスト養成を主眼においた人事制度も、地域の独自施策を展開するには、高度な政策立案能力や法制執務能力^{*23}が要求され、いわゆるスペシャリスト養成も重要な視点となってきました。

職員がもてる能力を十分に発揮し、自己実現を図りながら、組織力を向上するためには、ゼネラリストとスペシャリスト、言い換えればライン職^{*24}・スタッフ職^{*25}・専門職等の養成を同時に実施する複線型人事制度の構築が必要です。また、同時に能力・資格保有者の中途採用、任期付採用^{*26}等を一層積極的に導入する人材開発という視点も必要となります。

④ 人材育成基本計画に基づいた研修制度と人事制度のリンク

これまでも研修計画については、長期的な視点に立った人材育成基本計画を基本として、時代

のニーズを考慮し、毎年、単年度ごとの研修計画を見直しながら策定してきました。しかし、職員に広く具体的に浸透している状況には至っていません。

また、職員を将来的にどう育てるか、どのような活躍を期待するのかを示した人材育成基本方針を前提としながら、職員一人ひとりの個性、能力、キャリア形成、ワーク・ライフ・バランスを考慮して、長期的な人材育成という視点での研修計画と、これにリンクした人事制度が必要不可欠です。

V 人材育成の方策

人事管理・研修では、全体の資質向上を図るため職員を一律平等に扱うという運用から、職員の適性やキャリアを活用するため職員の個性と能力に基づいて扱うという運用に移行してきました。そのため、昇任についても年功序列から能力主義へ、研修も全員一律の「定食型」から公募等による「カフェテリア型」へ移行を進めてきました。しかし、まだまだ不十分であり、一層の移行を進めなければならないという指摘もあります。

「自律」を求められる職員にとっては、現在の研修体系はそれぞれの個性や能力を十分に尊重したものとは言えず、多様な価値観・生活観をもつ職員にすべて対応することができる内容とは言えません。それぞれの個性と能力の差を認識したうえで、それらを最大限に伸ばすための人事制度・研修制度でなければなりません。また、それを支えるための職場環境も重要であり、目標を共有し、自由に議論し、学び合う活気ある職場環境づくりが欠かせません。

人材育成を効果的に推進するためには、このように人事制度の改革と研修の充実、職場環境づくり、ワーク・ライフ・バランスの推進を相互に連携させ、総合的に実施することが必要です。そのために、以下の3項目を柱としてそれぞれの基本的な考え方を示します。

1 元気あふれる職場環境(組織風土)づくり

簡素で効率的な行政運営を行うためには、また、市民の価値観の変化や市民ニーズの多様化等に対応するためには、これまでの手法では解決できない場面が多々でてくると予想されます。団塊の世代の退職等により、職員の年齢構成の若年化が進んでいます。仕事の進め方や知識、技術、ノウハウ、更には価値観、思考・行動様式すべてにおいて上司から部下へ、あるいはキャリア豊富な職員からキャリア不足の職員への継承という組織上最も重要な教育・指導効果が低下する可能性もあります。

このような環境下での人材育成は、上司・部下がともに学ぶという姿勢、自律した職員を育成するための新たな学習を刺激する自己啓発への動機付けのためのシステムや経験の場の提供、機会づくりが重要となります。それは、学習する組織の構築や人材育成のシステム化、経験からつかみ取る場の提供等であり、特に、戦略経験やリスクへチャレンジする機会の提供が大きな意味を有します。職員や職場が元気でなければ、「ひと 夢 つなぐ 安心未来都市」を実現できるはずはありません。

組織が職員に対して与える施策だけでなく、職員一人ひとりの自己啓発意欲を促進し、主体的に業務に取り組めるよう意識改革を図り、活気ある職場環境づくりを推進します。

2 個性を尊重し能力を伸ばす

研修は、職務遂行能力の向上、中・長期的な視点からの能力開発とともに、職員の間人形成に深く関わる生涯教育の一環としての意味も併せもつものであり、人材育成を推進していくうえで極めて重要な役割を担っています。しかし、研修はあくまで、職員個人の意欲、向上心を前提に効果を発揮するものであり、能力向上のために側面から制度的に支援するものです。行政経営のコア^{*27}となる人材育成のために、今後は、職員一人ひとりの個性、能力、キャリア形成、ワーク・ライフ・バランスを考慮して、向上心、主体性のある職員を一層積極的に支援する研修体系としていきます。

一方、研修内容は、年功序列を背景に階層別研修を基本として、全員のレベルを高めていくと、いわゆる最低品質保証教育・機会均等教育から、ある一定年齢には昇任管理の一つのステップとしての階層別研修のほか、必要な者に必要な研修を行う個別性を重視した教育への移行を進めてきましたが、今後は、キャリア形成の段階と職位に対応した階層別研修、目的別研修、公募型研修を一層充実して実施していきます。

3 人材を「人財」として活用する

人材育成を一層効果的なものとするためには、職員の意識改革・意欲向上が最も大きなファクター^{*28}であり、人事管理制度との連携を図ることが極めて重要です。特に、立法政策を担う戦略型人材の育成には、高度な専門性を習得するための方策やチャレンジやプロセス、成果に対する評価の公平性・透明性の向上、更には戦略的業務のトップや周囲の支援等の取り組みが必要です。

また、人事評価、人事管理、処遇への反映、研修等すべての施策についてどのように連動させ、どれを確実に実行すれば、一層効果が上がるかを検討し、体系化した中で人財としての活用を推進します。

VI 人材育成基本計画

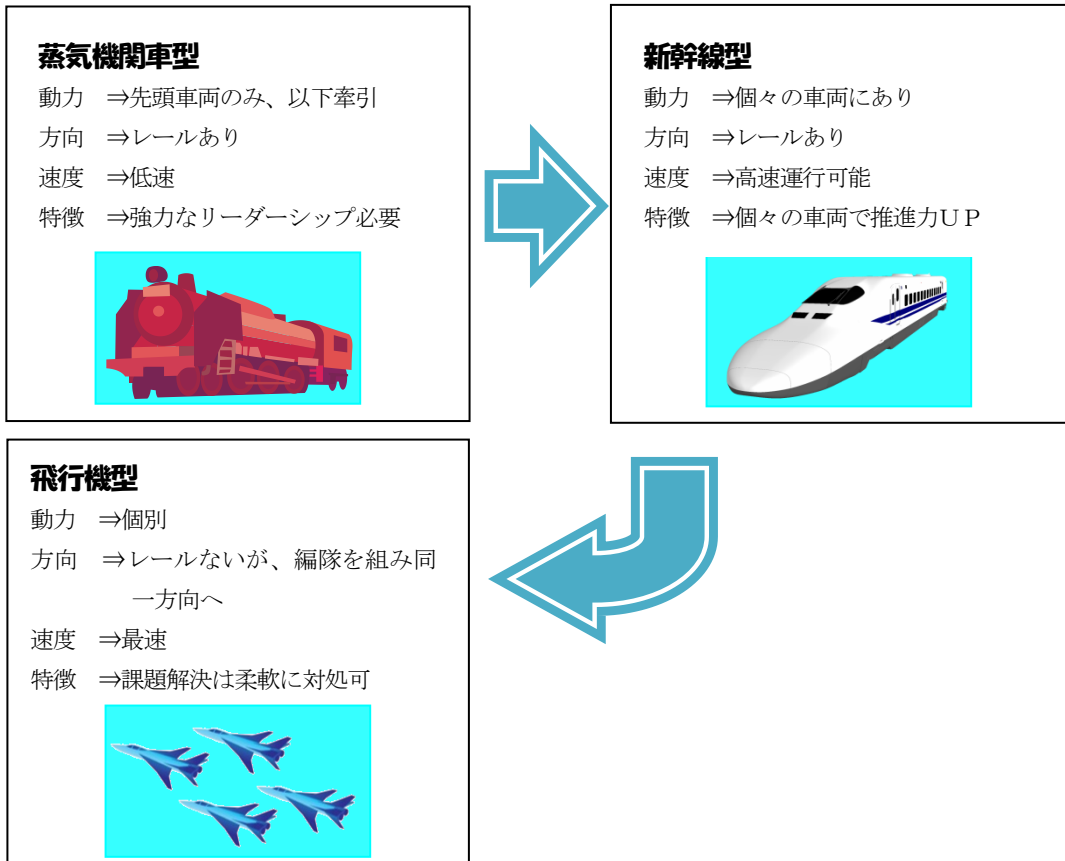
1 元気あふれる職場環境（組織風土）づくりのために

重点施策

(1) 目標管理制度の推進

自己目標と組織目標をリンクさせることにより、戦略を具体化し、職員一人ひとりの意識改革を図るとともに、組織の体質改善につなげ、また、自発的な目標設定と自己統制により、自律型の人材を育成するため平成15年度に目標管理制度を導入しました。これは職員を管理し、指揮命令により業務遂行する組織体制から、職員の自律を前提に、能力を把握した処遇をマネジメントしていく組織体制に切り替えるものです。組織目標と個人目標のリンク、自律型育成に向け、有効な人材活用、真の能力に応じた成果主義型人事考課の一層の推進等、戦略的な人事管理システムの活用を目指します。

目標管理による自律型職員の育成を



(2) 「がんばった人が報われる」能力主義的、実績重視の人事評価システムの推進

職員がこれまで以上に意欲をもって職務に取り組み、その能力を十分にかつ効率的に発揮するためには適正に評価された、職員の意欲や能力、適性、実績、キャリア志向が適切に処遇に反映されることが重要です。既に、平成19年度からは成績昇給制度を導入し、成果主義型人事考課の結果を昇任や昇給、勤勉手当に反映されているところですが、今後は公平性・透明性の向上に一層努めます。

(3) 管理職のリーダーシップ、マネジメント能力の向上

職員一人ひとりの能力開発の基本は自己啓発によるものですが、上司の指導や日々の業務を通じたOJT等、職場が一体となって長期的な人材育成の視点から能力向上に取り組むことが大切です。なかでも、管理職は、組織の人員構成の変化や組織の目標、職員の意識やメンタル面等に応じた指導を実施し、職員が自ら進んで取り組む風土を醸成することは、極めて重要な職務であることを認識しなければなりません。ワーク・ライフ・バランスの推進や明るく活気ある職場の雰囲気は、管理職が率先してディスカッションやコミュニケーションを通して部下の意欲を引き出すことで、生み出されていきます。そこで、管理職が強いリーダーシップを発揮し、部下と積極的なコミュニケーションを図るなど組織管理を含めたマネジメント能力を強化する方法を検討します。

(4) メンター制度の導入

女性の管理職候補職員、新規採用職員を含む若手職員は、人材育成を図るうえで非常に重要な時期と捉えています。そこで、各職場における指導や育成の取り組みに加えて、職場以外の職員との面談や相談を通じて、ロールモデルとなったり人間関係の築き方や仕事のやり方等についてアドバイスを受けたりするメンター制度の導入について検討します。

なお、メンター制度が成功するためには、メンター自身が高い意識をもって制度に取り組む「熱意」と、相談者に対する「心づかい」がポイントになります。メンターのみが指導を担うのではなく、管理監督者が制度の責任者やアドバイザーとしてメンターを支援・助言する等、組織全体で育成を行います。教えるという経験を通じて、メンター自身も成長することができます。

また、メンター制度については、育児休業終了後の職員、採用後初めての人事異動を経験した職員等心理的サポートを特に必要とする可能性がある職員への重点対応を考えていきます。

(5) 広域的交流の充実

どの自治体もそれぞれの地域性や伝統に根付いた組織風土をもっています。これからの不透明な先行きを乗り切るためには、新しい考え方や手法等、発想の転換を図り、物事を広い視点で捉える必要があります。そのために、国・県・姉妹都市・他市町村との人事交流や研修の広域的实施等の

職員間の広域的交流を引き続き積極的に推進していきます。

(6) 学びあう組織文化の形成

個々人の日々の自己啓発は当然必要ですが、日ごろから職場の課題を洗い出し、それをオープンにして所属長から若手まで職場全体で意見を出し合い、必要な知識を学んでいくことによって職場全体が学び合う組織文化を形成する各組織の育成計画やOJT等の手法や自主研究グループの活性化方法を引き続き検討します。

2 個性を尊重し能力を伸ばすために

重点施策

(1) 長期的体系的研修制度の推進

研修については、これまでも人材育成基本方針・基本計画に基づいて、毎年度実施方針や研修計画、長期的体系的な研修計画を立てて実施してきました。長期的体系的な研修計画は、めざすまちの姿を具体的に捉え、将来都市像に寄与できる人材の基礎づくりです。そこで、研修の目的を追加する等各研修の位置づけが明確になり、受講者にキャリア形成の道を示すことができるような研修計画を策定し、職員に周知を図っていきます。

(2) 企画立案・政策形成能力向上のための分権型研修の充実

地域に関する施策を主体的に担い、地域の実情に応じた積極的な行政を展開し、住民との協働・共創により地域の課題を自ら考え、解決していくことのできる政策官庁への脱皮を目指して、時代を見通した積極的な政策立案・形成能力を高めるための専門性の高い研修の充実を図っていきます。

また、地域経営という発想や視点で、経営倫理、学習組織の構築、行政評価、組織管理、リスクマネジメント等新しい経営の考え方、方法を積極的に学習する研修を実施するとともに、講義型式だけではなく、体験型・参加型の研修を充実させ、行政の「質の改革」の実現を推進するための支援をしていきます。

(3) 応募型・選抜型研修の充実

自己実現意欲の向上及び支援を図るために、一律的、受け身的な研修ではなく、主体的、積極的に関われる研修機会を提供するため、受講者が必要な能力開発、キャリア形成に応じて選択できる応募型研修を充実させていきます。また、早期選抜育成や女性職員の積極的活用・支援を推進するために、必要な者に必要な研修機会を与えるという重点的研修を実施します。

(4) 外部・異質交流型研修の推進

異質に触れることによる意識改革、創造性の触発、コスト意識・経営感覚の醸成、ネットワーク形成等を目的として、先進地視察、異業種交流、民間派遣研修等を積極的に推進していきます。

(5) 多階層研修の充実

従来は、一定の職層を対象とした研修がほとんどでした。しかし、異なった年代層の考え方や価値観をぶつけ合うことはお互いに一層理解が深まります。特に、団塊の世代の退職等により、職員の年齢構成の若年化が進んでいることから、仕事の進め方や知識、技術、ノウハウ、更には価値観、思考・行動様式すべてにおいて上司から部下へ、あるいはキャリア豊富な職員からキャリア不足の職員への継承という組織上最も重要な教育・指導、早い段階での経験の充実が重要です。そこで、上司と部下等のいわゆる縦系列のコミュニケーションの不足解消のため、多階層で実施する研修を充実していきます。

(6) 市政研修会の実施

職員のニーズとしては、職務に直結した研修を望む声が多く、山積する行政課題について事務事業の縦割り感を排除し、職員として共通認識をもつためにも、担当部局の内部講師等を中心とした業務に直結したテーマによる市政研修会を実施することとします。職務における共通認識を深める機会の提供により、担当部局職員の説明責任能力の向上をはじめとした内部講師養成の機会づくり、受講生を中心とした職場内における勉強会の活性化を推進します。

3 人材を「人財」として活用するために

重点施策

(1) キャリア形成の支援

職員一人ひとりの成長意欲を継続させていくためには、職員が自律的・主体的に自身のキャリア形成（どのように働き、自己実現を図っていくか）について考える意識を高めることが大切です。今後の自分のキャリアを意識することにより、中長期的な目的をもって業務に当たることができ、職員の仕事への意欲や仕事の質の向上が期待できます。また、職員が成長しながら働くことができるためには、一層充実した生活を送ることも大切です。そのため、キャリア形成やワーク・ライフ・バランスの推進につながる研修体系の構築を検討し、職員の成長意欲や活力を高めていきます。更に、職員の納得性を重視した適材適所の人事配置に努め、職員の意欲の醸成につなげ組織への貢献を高めます。

(2) 計画的育成型ジョブローテーションの実施

職員を育成し、もてる能力を十分に発揮させるためには、知識の習得と併せて多様な経験を積ませることが必要です。多くの経験を積むことにより、自己の資質・適性を見出すとともに、不足する能力を補いながら人材として成長し、キャリアを育てていくものです。そのため、採用後、職員の意欲や能力、適性、キャリア志向を考慮しながら、一定期間は窓口部門、事業部門、管理部門をローテーションする等、ジョブローテーションを計画的に人事異動に取り入れていきます。また、市民ニーズの多様化に対応するためにも女性職員を積極的に登用・育成・支援するとともに、職員の意欲や能力、適性等に応じ、仕事の割り振りをする等、従来の慣行等から結果的に生じている格差を積極的に改善していきます。

(3) 多様な任用形態による人材確保と活用（非常勤・臨時・任期付、再任用、社会人採用等）

職員の採用にあたっては、公務の担い手として相応しい人材を確保することに努めるため、「東海市の求める職員像」を明らかにして広くPRしてきました。今後も、「今、どのような人材を求めているのか」という「東海市の求める職員像」を一層具体的に明らかにして志望者を開拓していきます。

また、高度化・多様化している市民ニーズにより、地方自治体が担う分野がますます増大し、複雑化・専門化していることから、行政改革を推進しつつ効率的な行政サービスの提供を実現するため、事務の種類や性質に応じて、内部育成が難しい専門的な高度の知識や技術を要する職等への社会人採用、再任用、任期付採用等の採用を進め、柔軟で多様な任用形態を一層活用します。

(4) 複線型人事管理（ライン職・スタッフ職・専門職の相互乗入可能な複線化）

現在は、職員の能力・資質に応じた、ライン職の単線型人事管理がメインとなっていますが、職員の就業意識の変化や市民ニーズの多様化に対応するため、専門職制度を活用し、複線型人事管理を順次拡大していくこととします。職員の意欲や能力、適性を適正に評価して登用していく観点から、まず、相互乗り入れを可能にするために、現在の職層をスタッフ職へのポストとして活用することも検討しながら、職員の意欲や能力、適性、実績、キャリア志向を考慮し、真にその職を担いうる人材を登用できるよう基準を明確にし、厳格な運用を図っていきます。

(5) 女性職員の活躍支援

市民の価値観の変化や市民ニーズの多様化等に対応するためには、職員一人ひとりが性別に関係なくその意欲や能力を十分に発揮していくことが求められます。そのためには、すべての職員が、性別に関係なく公平に育成・評価・処遇され、働きやすい環境にあることが大切です。

人材の発掘や活用を図る観点からも、性別に関係なく平等に能力開発を行い、能力発揮の機会が

平等に提供されるように努めます。人員配置については、性別に関係なく、職員の納得性や意欲、能力を重視しますが、女性職員の職域拡大や管理職への登用を想定しながらこれまで以上に積極的に進め、女性職員にも多種多様な経験を積む機会を与え、意欲や能力の発揮を支援するとともに、将来管理職になることへの不安解消につなげます。

また、育児休業等で長期間、職場を離れた職員に対して、適時な研修機会の提供に努め、円滑な職場復帰を支援に努めるとともに、管理職研修や階層別研修などの機会を活用し、女性職員の人材育成についての意識を高め、研修などの機会において女性職員の活躍支援の視点も取り入れるなど、職員の意識改革を一層進めます。

(6) 退職者の能力活用

平成19年度から始まった団塊の世代の退職はピークを過ぎ、多くの知識や経験をもつ職員が減少しています。一方、定年退職者の雇用と年金の接続の問題等から、再任用職員等の制度が今後も維持されると予想されます。再任用職員は、定年退職後の新たな任用であることから、長年にわたり蓄積した知識や技術等を組織内で継承させる役割を担い、後輩職員に対する指導・助言、また、ますます高度化・多様化する市民ニーズの対応等において貢献をするものです。今後の組織運営、行政運営については、働く意欲と能力のある者の再任用を進めながら退職者の豊富な知識・経験を活用していきます。

(7) 積極的な健康管理対策

現在、職員が心身の故障等の理由により、長期に職場を離脱するといった事例が増加しています。原因としては、職員の資質的なものに加え、いわゆる業務のIT化や少数精鋭体制の進行に伴う業務の高度化等への不適合、行政を取り巻く環境や市民意識の変化に伴う新たな形態の仕事への不慣れ等その原因は様々です。いずれにしても職員がその能力を十分に発揮できないことは市として大きな損失です。能力を十分に発揮し、コストに見合う働きをするためには、心身ともに健康でなくてはなりません。休む時は十分に休養し、やるべき時には心身ともにリフレッシュした状態で臨めるよう、過重労働対策として休暇取得率の向上や時間外勤務の縮減、メンタルヘルス対策に、なお一層取り組んでいきます。

また、人間ドックの受診等により成人病の予防に努め、診断後のフォローにおいても産業医の活用等により、職務に全力を注げるよう健康増進を図っていくこととします。

4 人材育成基本計画の進め方

人材育成の効果的推進のためには、研修制度を始め、採用、人事異動、昇任、人事考課等の人事制度や職場環境、組織文化とも連携した全組織的な観点から整合性をもって展開していかなければなりません。人事制度や組織文化の改革実施には、時間を要するのも事実です。しかし研修制度は、長期的体系的な研修計画と、それに基づいた研修実施計画を策定のうえ、試行錯誤しつつも積極的にチャレンジしていくことが可能ですので、人事制度等の改革に先行して戦略的に実施していくこととします。

これからの時代に相応しい人材を育成するため、がんばる職員に対する支援、それを支える職場への支援及びそれらを総合的に支える制度的支援をしていくわけですが、いずれにしても、最終的には職員一人ひとりがどう感じ、どう考え、どう行動するかにかかっています。

皆は一人のために、そして一人は皆のために、「熱い情熱をもって実践する職員」を目指してこの先行き不透明な時代の混沌とする状況から脱け出し、「ひと 夢 つなぐ 安心未来都市」を展開していきましょう。



資料:用語解説

*1 コンセプト	概念、考え
*2 メンター制度	自分のキャリア形成を考える職員、特に女性の管理職候補や新入職員を含む若手職員を対象に、アドバイス役をつとめる制度 同様な制度として「行動や反応をその結果を参考にして修正し、一層適切なものにしていく制度で新入職員に対するOJT（オンザジョブ・トレーニング）の補助策として、単に研修というワク組みだけでなく、職歴2～3年の先輩職員が、「1対1の指導職員」となって、半年から1年間、実際に日常業務においてもペアを組んで何から何まで一緒に行き指導をしてもらう」というブラザー・シスター制度がある。
*3 計画的育成型ジョブローテーション	長期的・計画的に管理部門と事業部門、本庁と出先機関等、異なるセクションを幅広く経験させ、職員一人ひとりの能力、適性、志向等を把握し、それらを踏まえ、次のステップの配置管理等に反映させていくこと。
*4 キャリア	経歴、履歴
*5 パートナーシップ	協力関係
*6 地域経営	行政運営全般において、市民、企業、地域、NPO ^{*29} 等の自発的活動や市民参画を促すとともに、それぞれの主体が得意な(公共)サービスを提供していくことによって、行政サービスと地域全体のサービス水準の向上や活性化を図ること。行政は各主体とのパートナーシップを構築して、そのコーディネーター役として新たな役割をもつこととなる。
*7 マネジメント	経営管理
*8 コーディネーター	物事の調整・まとめ役
*9 ワーク・ライフ・バランス	仕事と生活の調和
*10 アプローチ	接近、取り組み方
*11 スピリット	精神
*12 ビジョン	将来に対する構想、未来像
*13 ミッション	任務、使命
*14 OJT	(on the job training) 職場内教育、日常の仕事を通して一定の職務を習得させる ⇔off JT
*15 ドメイン	範囲、領域
*16 モラル	士気
*17 ゼネラリスト	複数の分野に知識・技能を有している人⇔スペシャリスト 複数の専門分野において、ある一定以上の知識をもち業務を行うことが可能な人で、企業内部で組織横断的に仕事を経験しながら、自己のキャリアを形成していく場合が多いといわれている。
*18 スペシャリスト	専門家⇔ゼネラリスト
*19 成果主義	人事評価や処遇決定に際しては、(1)年功・経験年数、(2)職務内容、(3)保有能力、(4)行動(顕在能力)、(5)結果等を視点のベースに置くが、成果主義とは、これらの視点のうち(5)結果に着目する、あるいはこれに加えて(4)行動に着目する考え方。
*20 モチベーション	意欲
*21 ルーチンワーク	決まりきった日常の仕事
*22 パフォーマンス	目標達成機能
*23 法制執務	条例、規則の制定、改廃等の事務
*24 ライン職	現場で直接的な活動に関する部門⇔スタッフ職
*25 スタッフ職	ライン職を支える機動的で高い専門能力を有する人たち⇔ライン職
*26 任期付採用	公務部内では得られにくい高度の専門性を備えた民間人材の活用、期限が限定される専門的な行政ニーズへの観点から、専門的な業務に任期を定めて採用するもの。
*27 コア	核、中心
*28 ファクター	要因、要素
*29 NPO	(non-profit organization) 非営利組織