

三好市人材育成基本方針

平成20年6月

平成28年4月改訂

目次

1. 人材育成の基本的な考え方	- 1 -
2. 求められる職員像	- 2 -
3. 職員に求められる能力	- 3 -
(1) 職員の求められる能力	- 3 -
(2) 階層ごとの具体的な役割と能力の基準	- 5 -
4. 三好市の現状と課題	- 7 -
(1) 組織運営・職場管理	- 7 -
(2) 研修体制	- 8 -
(3) 人事管理	- 9 -
5. 人材育成の取組み（方策）	- 10 -
(1) ひとが生きる人事制度（採用・配置・昇任に関する取組み）	- 10 -
(2) ひとが伸びる職場風土（職場の学習的風土づくり）	- 12 -
(3) ひとを伸ばす職員研修（自己啓発・研修）	- 12 -

1. 人材育成の基本的な考え方

地方分権時代の到来により、自己決定、自己責任の下に独自の施策を実施し、住民の方々が望む効率的で効果的な施策を展開し、厳しい地域間競争に勝ち抜いていくには、各自治体の手腕が大きく求められてきます。

本市では現在もスクラップアンドビルドを基本とした事務事業の見直しを行っていますが、未だ旧町村において実施していたバラマキ行政の見直しは進んでいないのが現実です。今後は、行政評価を基本とした事務事業の見直しを行い、市民が本当に求めるサービスを探求し、魅力ある三好市を実現するには、戦略的な「魅力あるまちづくり」を推進することが必要です。これらを推進するには、行政評価と目標管理を確立した「経営戦略」とこれを実施するための「人材戦略」が不可欠となります。

人材育成の基本は、自己啓発であり、職員が自発的に学習し、自分自身が描く職員像や将来ビジョンに向け、自己の能力開発に積極的に取り組むことが最も望ましいものです。そのためには、職員に対して、「三好市には今どのような人材が必要なのか」、「職員の能力開発をどのようにするのか」などを明確に示すことが重要です。

また、職場環境も欠かせない重要な案件であり、職員全員が目標を共有し、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を進めなければなりません。

さらには、人事、研修、組織の各機能を有機的に連携させ、個人、職場、組織の各レベルにおいて具体的かつ効果的な人材育成が図れるように、新たな視点に立ったシステムの構築に取り組むことが必要となります。

こうした観点から、本方針においてはまず、自治体を取り巻く社会経済環境の変化へ適時・適切に対応し得る人材育成の目標（求められる職員像）を掲げ、その達成に向けた具体的な指標と職場の有り方について、それぞれ明らかにすることにしました。



2. 求められる職員像

三好市の職場を活性化していく上で、職員自身が目指す職員像について具体的にイメージを持ち、自発的に自己の能力開発に取り組むことが重要です。

これからの三好市に「求められる職員像」を次のとおり設定し、人材育成の目標とします。

1. 高揚した「倫理観と責任感」を常に持つ職員
2. 常に問題意識をもち自ら考え、チャレンジ精神と創造性を発揮し、仕事を変革できる職員
3. 高いコスト意識と経営感覚を備え、最小の経費で最大の効果とサービスを心がける職員
4. 自己啓発意識を持ち、日々職務向上に努める職員
5. 市民との協働意識を持ち、積極的に地域に出向き、市民とともに考え、課題解決にあたることのできる職員



1. 高揚した「倫理観と責任感」を常に持つ職員

全体の奉仕者としての自覚のもと、高い倫理観と強い責任感、公平・公正な行政執行に努めるとともに、「三好市職員倫理規程」をもとにコンプライアンス*精神を常に持ち、親切で丁寧な応対と迅速な行動により市民に信頼される職員。

2. 常に問題意識を持ち自ら考え、チャレンジ精神と創造性を発揮し、仕事を変革できる職員

これまで実施している事務事業について問題点や効率性を追求し、前例や慣習にとらわれず新しいアイデアを取り入れながら、常に仕事に対して改善意識をもつ姿勢の職員。

3. 高いコスト意識と経営感覚を備え、最小の経費で最大の効果とサービスを心がける職員

市の厳しい財政状況を十分に理解した上で、貴重な財源を有効に活用すべく、事業実施にあたり行政評価によるマネジメントサイクル*を活用し、市民の目線によるサービス評価と経営感覚を備えた職員。

4. 自己啓発意識を意欲的に持ち、日々職務改善と効率化に努める職員

新しい観点から業務の課題を抽出し、その解決策を考えようとする柔軟性と、上司等からの指示を待つだけでなく、自ら考えて行動する積極性が必要であり、その両者をあわせ持つ職員。

5. 市民との協働意識を持ち、積極的に地域に出向き、市民とともに考え、課題解決にあたることができる職員

当市のまちづくりを進めていく上でのキーワードが市民との「協働」であることを主眼とし、地域住民との交流や意見交換の場を積極的に持ち、市民目線における事業について役割分担を明確にし、協働実施をしながらまちづくりをすすめていくことができる職員。

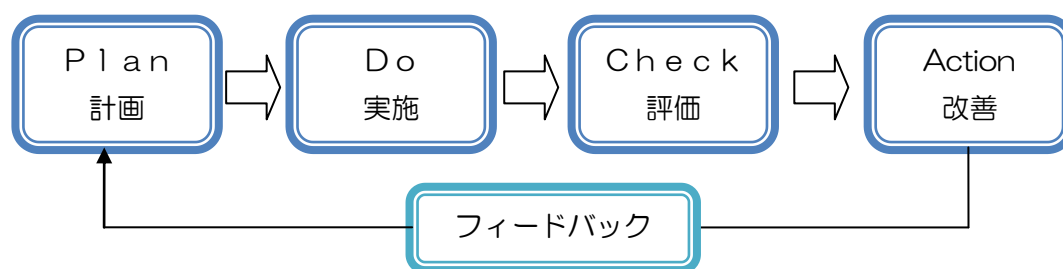
【用語説明】

○コンプライアンス

各法令や条例、規則などを遵守すること。

○マネジメントサイクル（PDCA サイクル）

事務事業を進めていく上で、事業の計画を策定して実施し、その事業について市民の方々により評価を行い、その結果をもとに改善する点などを見つけ出し、次の事務事業や計画に反映していく行政運営の流れのこと。



3. 職員に求められる能力

(1) 職員に求められる能力

職員に求められる能力や意識は、職員が担当する業務や職責によってその必要や程度に違いはありますが、大きく区分すると、次のとおりとなります。

○行政経営能力

組織の目的や目標を明確に示し、業務を管理・統制して成果を上げるとともに、その評価によって更なる課題や目標を発見できる業務管理能力と組織のメンバーが目標を達成するために必要な能力や意欲を引き出す人材育成能力。

○政策形成能力

社会経済の変化や市民ニーズを的確に把握し、市としての課題を抽出、整理するとともにその効果的な対応策を政策として企画・立案できるとともに、その結果を評価する能力。

○折衝調整能力

十分に相手と折衝、調整を行って問題を解決することができ、また目的を達成するために相手と粘り強く関係者と交渉することができる能力。

○組織管理能力

部下の能力、適性、教育すべき点を正しく把握し、能力の向上を意識した業務・課題の割り振りおよび適切な指導・助言を行いながら、後任となる人材を育成する能力。

○目標管理能力

業務の進捗状況を正確に把握し、業務が市の方針や計画のとおりに行進するように優先度、重要度等による業務の整理をしながら処理する能力。

○業務管理能力

業務実績を適正に検証・評価することができ、その検証・評価の結果から、必要に応じ職員個人と組織としての新たな課題や目標を発見する能力。

○業務遂行能力

業務を遂行するうえで関連する知識の習得に努め、目的や目標を正確に把握し、業務を正確かつ迅速に処理する能力。

○コミュニケーション能力

市民や職員など組織内外からの関係者と良好で建設的な関係を保ちつつ、協働してまちづくりを推進するために必要な折衝、交渉、調整などを行う能力。

○自己管理能力


プラス思考の姿勢で、人間関係、仕事、発想と行動、心身などを管理することにより、ストレスをコントロールし、強靱な精神と人格を備えた能力。



(2) 階層ごとの具体的な役割と能力の基準

(1) に掲げた能力を細分化するとともに、階層ごとに主な役割や求められる能力、すべてに共通して求められる能力とに振り分けて表すと次のように考えられます。

階 層		役 割	要求される能力	共通して求められる能力等
部長級 次長級	幹 部 職	部局の統括者／市行政の先導者 ・政策の決定と実行の責任を負う。 ・市政の中長期的な 経営者 の視点から、全市的な課題の解決と政策を実現する方向性を打ちだす政策形成、総合調整を行う。 ・豊かな人間性と広い視野、高い見識を有し、統率力・均衡力を備えて組織を統括する。	意志決定能力 行政経営能力 対外調整能力 政策形成能力	公務員としての 自覚 目標管理能力 自己管理能力 コスト意識 部下のメンタル ヘルスサポート 能力
課長級	管 理 職	課の統括者／政策立案・執行の実質的責任者 ・法令等に基づいた客観的な判断により業務を効果的に遂行する。 ・業務に関する他部門との調整、また所属職員を育成し、的確なマネジメントを行う。 ・政策立案・政策評価を行い、政策の実行に責任を負う。 ・日常の市民ニーズの視点から、課の基本目的・基本使命を設定し、組織の総合力を最大限引き出すことができる。 ・部下職員の育成・指導・監督を行うとともに、職員を育てる組織風土を醸成する。	行政経営能力 対外調整能力 組織管理能力 人材育成能力 政策形成能力	
主幹級	監 督 職	課の統合調整者／行政サービスの管理者 ・職場の実態を的確に把握して目標達成に向けた具体的な政策立案や課題決定をする。 ・課長業務を代行・補佐し、主任主査・主査を総括指導することができる。 ・職務の円滑な遂行に当たり、関係者との調整、折衝を行う。また、課の基本目的・基本使命にふさわしい行政活動水準を実現することができる。	政策立案能力 折衝調整能力 人材育成能力 問題解決能力	

階 層		役 割	要求される能力	共通して求められる能力等
主任主 査・主 査級	監 督 職	<p>行政サービスの運営者／チームリーダー</p> <ul style="list-style-type: none"> ・課の課題に対して、市のあるべき姿を描くことができ、具体的な政策・施策・事業案を企画・立案することができる。また、課員と目指す方向を共有することができる。 ・担当業務に精通し、組織目標に向けて職務を遂行するとともに、リーダーシップ性を発揮し、課内をまとめることができる。 ・積極的に課長及び主幹を補佐し、後輩職員に対して、適切な指導、助言を行う。 	<p>政策立案能力 組織管理能力 折衝調整能力 人材育成能力</p>	<p>公務員としての自覚 コミュニケーション能力 自己管理能力 自己啓発 コスト意識</p>
主任級		<p>高度な専門知識を有する実務スタッフ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・積極的に課題に打ち込む。常に目標・問題意識を持ち、新たな政策課題を設定し、課の方針の中で課題を具体的な施策として進言することができる。 ・後輩への実務指導を通して、係の業務の円滑で効率的な推進に貢献することができる。 	<p>企画立案能力 業務遂行能力 法制執務能力 課題発見能力</p>	
主事級		<p>行政サービスの遂行者／課題発見者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員として基本的な知識、技術、倫理観を持ち、正確かつ迅速に担当職務を遂行する。 ・市民感覚を失わず、問題意識を常に持ち、積極的に自己啓発意欲を高める姿勢がある。 	<p>業務遂行能力 法制執務能力 課題発見能力</p>	

4 三好市の現状と課題。

「人材育成基本方針」の策定に当たって、平成20年1月に実施した職員アンケートの結果を踏まえ、「組織運営・職場管理」「研修体制」「人事管理」の3点から、三好市の現状と課題を整理しました。

(1) 組織運営・職場管理

○自由な雰囲気はあるが改革・改善は不十分

職場の雰囲気については、アンケートでは、事務・技術、保健・栄養、幼稚園、保育、技能労務で8割以上の職員が「自由に発言し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に取り組みが行われていますか」という問いには、肯定的な意見は50%程度と職場の雰囲気より低くなっています。

この原因は、何にあるかを考えると、職員一人ひとりが意識改革をするという取組姿勢の不足と管理職のリーダーシップ性が不十分でないかと見て取れます。

職場を活性化させ、行財政改革を推進していくには、管理職の積極性を引き出す方策や意識改革が必要となります。

○看護・医療は抜本的な職場改善が必要

今回のアンケートで、看護・医療の職員の回答では「自由に発言し議論できる雰囲気がありますか」の問いに否定的な回答が87%と、「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ますか」に否定的な回答が55%、「やりがいを感じている」に肯定的な回答が32%に対し、否定的な回答が39%と職場環境が悪いことが分かりました。

その他の質問で「昇任のあり方についてどのように感じているか」の問いに不公平感を感じると答えた職員が最も多く58%の回答があり、また「昇任管理はどのようにあるべきか」という問いには、人事評価制度の導入という回答が51%と他と比較しても多くなっています。

○スペシャリストは仕事のやりがいがある

「仕事にやりがい」を感じているのは全体では56%で、事務・技術職と比べ看護・医療を除く保健・栄養、幼稚園教諭、保育士のスペシャリストが約8割以上と高い傾向であることがわかります。

次に「あなたは自分の能力が活かされているとおもいますか」との設問では、活かされているという回答が46%に対し、どちらともいえないと不透明な回答が46%と高い割合となっています。

また「自分の能力を最大限発揮するためには、今後どのような処遇を望みますか」の設問では、事務・技術、技能を除いては、本来専門職であるスペシャリストを希望する割合が多くなっています。

○職場の目標、個人の目標のあいまい

アンケートの調査では、職員の約9割が職場目標又は個人目標を持って仕事に取り組んでいるという回答ですが、職場での目標を決めて取り組んでいるとの回答は全体で28%、部門別では幼稚園教諭が87%、保育士69%と高い割合となっていますが、その他は50%を下回っています。

また、目標がないが方針があり個人目標を持っているのが全体で最も多く38%と国・県などから与えられる指針などに基づく数値目標を設定していると考えられ、保健・栄養62%、事務・技術44%となっています。

次に職場目標も方針もないが、個人目標を持っているのが全体で25%となり、看護・医療48%、事務・技術28%の順となっています。

約9割の方が目標を持っているということは、職員の仕事に対する意識が高いと評価されますが、基本的な方針の捉え方が個人により異なっている場合も考えられ、個人が目標を達成したとしても本来の課が計画し、進めている方向性と異なっていれば効果的、効率的ではないと考えられます。

○組織、職場環境の活性化に必要なのは職員の意識改革

アンケートで「組織の活性化、職員の意欲向上には何が効果的だと思いますか」という設問では、職員全体の意識改革が59.2%と抜けて多く、組織の目標・方針の明確化が34.1%、管理職の意識改革が27.6%、研修の充実による人材育成で23.5%、若手のジョブローテーションが16.1%という順になっています。

この結果から考えられることは、「意識改革」が必要という意見が多いのですが、現在支所方式にて運用し、いまだに旧町村組織に対する意識が根強く残っていることやこれから新しいまちづくりや施策を実施していく上で、目標や方針も統一性がなく、情報も共有できていないということなどもあげられるのではないのでしょうか。また管理職としてもリーダーシップ力が不足し、職員を牽引するものが感じられていないかもわかりません。

(2) 研修体制

○事務・技術は、能力開発に向けた職場内研修を

アンケートの調査で、「上司は、職場が研修に参加しやすい雰囲気づくりや配慮をしていますか」という設問の回答では、ほとんどの職場で配慮されていることが分かりました。一方、「職場内研修をしていますか」という設問では、幼稚園、保育士、看護師・医療という専門的な職種ほど職場内研修を実施していることが分かる一方、事務・技術では54%と割合が低くなっており、これは職場での情報交換やコミュニケーション不足に発展し、やる気が起こらない職場になりかねません。

また、職場内研修を実施していない理由の回答としては、「業務が忙しくて研修をする時間がない」が47%で一番多く、「実施したことがなく進め方が分からない」が12%、「管理職が消極的で指導や働きかけをしない」が11%の順になっています。

職場内研修は、例え10分でも、職員自身が受講した研修で、職場にフィードバックする有意義な内容があれば簡潔に発表し、職員間の情報の共有をすることで回を重ねれば職場の雰囲気や職員のやる気も随分変わってくると期待できます。

また、進め方がわからないや管理職が消極的などの意見は、誰かが言い出したらいいだろうという他人任せの精神があり、かつ、意欲がない現われであります。

○職場が第一の研修の場

アンケートの調査のうち、職員資質の向上に係る意識調査で、まずI「能力の開発の手段として

何が重要と思うか」という設問では、自己啓発が45.1%、職場での実務経験が43.6%、適材適所の人員配置が36.0%、上司・先輩からの指導・助言が34.5%、専門研修33.3%、実務講習会やセミナー29.0%となっています。

次にⅡ「職務上で必要な知識・情報の収集をどのようにしていますか」の設問では、職場の上司・同僚から63.8%、出張で参加する研修会・セミナーが47.7%、書籍・雑誌・新聞紙などから44.1%、インターネット35.3%、職場で実施する研修会が19.2%となっています。

IとⅡの設問を見ると、職員自身の能力開発や情報を得るのは**職場である**との共通の考えがあり、最も効果的な**研修の場**であるということがうかがえます。したがって、職場内でいかに自由に意見交換ができるかにより、相乗効果として職員の資質が向上できるものと考えられます。

資質向上に向けてのきっかけは、研修より自己啓発が最大ですが、同じ研修に行くのであれば専門研修や実務講習会やセミナーなど、実務に直接活用できる研修を希望する声が多いようです。

(3) 人事管理

○男女の処遇の改善

アンケート調査結果では、男性職員の61%、女性職員の50%が男女で処遇の差があると回答しています。また「どういう面で感じるか」との問いには、男性が職務分担で45.1%、人事異動26.9%、昇任23.4%となっています。これに対し女性は、職務分担が38.5%、昇任が30.2%、人事異動が23.4%となっており、職務分担に対する処遇の差が大きいという意見が多い結果となりました。

また、「処遇の差があるのは、どうしてか」という問いでは、「意識に差があるから」が男女ともに60%となっております。

○昇任のあり方については今後の課題

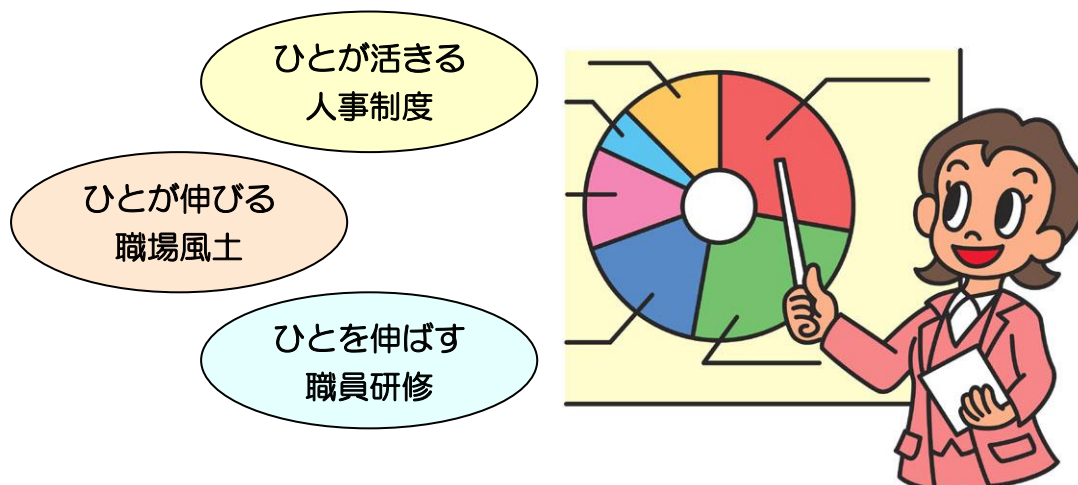
昇任のあり方については、36%の職員が「不公平感がある」としており、中でも看護師・医療が58.1%、事務・技術38.9%、幼稚園教諭33.3%、技能30.1%と多くなっています。

これに対し「昇任管理はどうあるべきか」という設問には、「年功序列によるべき」が圧倒的に多く52%、「人事評価制度の導入」25%、「昇任試験を導入すべき」17%、「所属長の内申を勘案すべき」14%の順になっています。

この結果からみると、これまでの運用である年功序列の運用を求める保守的な声が多いが、何らかの手法を取り入れる割合も55%となり、ほぼ同じ割合となります。各制度の導入には抵抗感がありますが、組織自体として現在の運用では問題があるという意見も多いということがうかがえます。

5. 人材育成の取組み（方策）

「4 三好市の現状と問題点」において、組織運営、研修体制、人事管理の3つの視点からみた本市の現状と課題を踏まえ、ここでは人材育成を効果的に推進するために総合的な方策として、人事管理、職場環境づくり、職員研修を連携させ、職員の考え方の変革を求めるとともに、「活気のある組織」と「やる気のみなぎる職員」づくりを目指します。



（1）ひとが活躍する人事制度（採用・配置・昇任に関する取組み）

人事管理制度は、全職員の方に関係することですので、その制度の内容が「分かりやすいこと」が重要であり、それにより人事管理に対する職員の信頼性を高めることにもつながります。人事管理の目的は、「個々の職員の持つ能力を最大限に発揮させること」を明確に位置付け、人材育成を効果的に推進するために採用・配置・昇任などの制度・運用について、さらなる検討を重ね、人材育成の観点にも十分配慮した人事管理の取り組みを推進します。

①有能な人材の確保

採用は、人材育成の始点であり当市の未来を担う人材の確保という観点から、多様化する住民ニーズに柔軟に対応でき、協調性と視野が広い人材が求められます。

このため、採用試験については今後さらに学力の偏重にはかたよらず人物重視の選考方法を検討し、その都度改善をしていきます。これまで一般教養試験のみであった一次試験に専門的知識や適性検査を組み合わせ、総合的な能力により判断をし、2次試験でも学力もさることながら論文や面接をはじめ、プレゼンテーション方式などの様々な手法を検討し、公務に対する意欲や意識を重視し、学力に偏重されない市民の期待に応えることができる人材の確保に努めます。

②昇任管理の課題

これまでの合併前の旧町村からの昇任における年功序列の運用により、現在、いくつかの課には同じ等級の上級職が多く、組織の指揮系統としても明確な運用ができていない現状が

あります。今後、組織改革を目的とし効率的な組織体系や職責を明確にするとともに、職員のやる気や能力の向上につなげる手法とし、昇任試験等の検討をしていきます。

③ジョブローテーション制度の推進

多種多様な市民サービスを提供する市役所の職員は、専門性も求められますが、他の部門に広がった知識が必要となっています。また様々な職場や職種をバランスよく経験することで新しい政策立案力や課題解決力などを大局的な視点から身につけることや自分に適応した職場を見いだすきっかけになることも期待できます。よって若い世代を中心としたジョブローテーション制度を導入し、市民のニーズに対して迅速かつ的確な対応を行い、そして市制全体を見渡すことができる幅広い視野を持つ人材の育成を図っていきます。

④人事評価制度の導入

人事評価制度は、職員が職務を通じて発揮した能力や業績そして勤務態度を適正に評価し、人事や給与等への処遇に結びつけることで、がんばった職員は報われるという職員の能力とやる気を最大限引き出す「人材育成」を目的とした手法となり、**人事制度の大きな柱**となりえます。

目標管理を基本とした人事評価制度を確立し、職員の正しい理解を重視するため管理職を含めた全職員の被評価者・評価者双方の研修を行い、様々な問題点等を改善し、制度の見直しを図っていきます。

⑤「人事異動調書」の改善

平成18年度より「人事異動調書」について部長職を除く職員を対象に実施し、職員の希望や職場環境等を把握する手法として取り入れています。今後、自己の適性や進路等を考える機会と位置づけるとともに高揚した職務意識を踏まえた人員配置を進めるためにも、さらに内容等の変更や個別ヒアリングも検討しながら、継続して改善していきます。

⑥分限処分基準の確立

これまでは業務内容に評価する基準がなかったため、欠勤や長期にわたる病気休暇などがない場合は、勤務成績は良好とみなし、定期昇給がおこなわれ、勤勉手当も同じ率で支給されています。今後、人事運営を検討する上で、所属長や人事担当課による面談等で指導を行ってもなお勤務成績が不良であったり適格性を欠く職員に対し、市の条例等に基づき厳正に処分を行うことができるよう人事評価制度と連携した仕組みを検討していきます。

【用語説明】

プレゼンテーション方式

ある課題などをもとにそれに対する考え方や意見を説明、提案する方式。

(2) ひとが伸びる職場風土（職場の学習的風土づくり）

職員が人材育成を行われる場として、最も重要なのが職場環境です。職員同士で協力しあい、コミュニケーションをはかりながら、人が成長しやすい職場環境を形成していくことが極めて重要となっており、それには職員の職務意欲や自己啓発する職場環境を作り上げる管理職が大きな影響を与えます。

①「目標管理制度」の検討

「三好市の現状と課題第1 職場管理、組織運営」の問題点の中でもあったとおり、現在のところ本市では目標管理制度は確立されていません。まず職場で問題点を探り、これに基づき目標をどのようにするかということから話し合いを進めることが必要となり、目標を“市長→部長→課長→個人”というつながりと共有をすることで、おのずと組織マネジメントの向上が図られます。また目標を設定し、達成度を評価することで、職場の目標が職員全員に分かりやすくなり、組織の活性化にもつながっていくことも期待できるため、制度の構築について検討を行っていきます。

②「業務改善提案制度」の積極的な活用

各種事務事業に対する職員の改善意見等を提案する機会を与え、枠分野を超えた発想や企画を引き出し、事務能力及び市民サービスの向上を資することを目的とし、「業務改善提案制度」が制定されました。当制度では提案内容により審査を行い、優秀賞として市長表彰を行い、職員の意欲的な課題への取組みや問題意識と改善点を持つことで、事務効率及び市民サービスの向上につなげていく有効な制度であり、活用を推進していきます。

③職場外研修情報の積極的な提供

アンケートで研修に参加するスタイルとして望ましいと思われるものについての設問では、「自主的に参加」が最も多い結果となっています。研修に対する前向きな姿勢にできるだけ多く応えるため、職場外研修の年間日程や研修内容の情報を電子掲示板等や担当各課に積極的に周知し、職員が研修に参加しやすい環境づくりをさらに整備していきます。また、研修で得た知識や情報を他の職員間にも広めることも踏まえ、各職場での発表会の実施や研修会実施報告書の提出を行い、研修の成果をできるだけ広める習慣づくりを推進していきます。

(3) ひとを伸ばす職員研修（自己啓発・研修）

職員研修は、教育と啓発によって、職員個人の意欲と能力を高める中心的な手法であると考えられます。研修体系には、自己啓発、職場内研修（OJT（On the Job Training）、職場外研修（OFFJT（Off the Job Training））が研修の大きな柱となっており、これらを効果的に組み合わせられることにより、効果的に個々の職員の能力向上につなげることを推進していきます。

①自己啓発の促進

自己啓発とは、職員が自分に必要な知識や能力を自ら認識し、自分の意思をもって能力の開発・向上のために学習することであり、人材育成の基本となります。職員アンケートの結果をみてもその重要性については、共通した意識があります。自己啓発を促進するために、各種支援制度や情報提供を充実するとともに、効果的な研修の実施や学習的職場風土を形成し、さらには人事管理との連携を検討していきます。

②職場内研修の活性化、サポート、フォロー

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行われることが最も効果的であるということは職場内でも共通の考え方です。

職員アンケートにおいても問題点として指摘しましたが、管理職のリーダーシップの不足と進め方が分からないという理由の職場も少なくないのが現状です。職場内研修を成功させるには、実施主体である管理監督者の理解と支援が非常に重要となります。そこで、人事担当課においては「職場研修マニュアル」を作成し、これが実施のサポートをするとともに、各職場で実施報告書を作成してもらうなど、職場研修が習慣して定着するように働きかけを努めていきます。

③職場外研修の推進

職場外研修を大きく分けると、職階や職種ごとに行う集合研修と、研修所等へ派遣する派遣研修に分類されます。集合研修は、職階層や職種ごとに必要とされる基本的な能力や知識を習得させることを目的とし、徳島県自治研修センター等を利用し、長期的かつ計画的に取り組んでいきます。

派遣研修は、日常業務とは異なる環境においてより高度な専門知識や技術を習得することを目的とし、自治大学や市町村アカデミー、全国市町村国際文化研究所などに積極的に参加できる職場の環境整備を進めていきます。

④国、県及び他市町村との連携

広域行政の推進に伴い、新たな課題や問題に対応するため、国、県や他市町、広域連合等との情報交換や交流、職務を行う機会をつくることで相互啓発と連携強化を行い、幅広い視野を養い、人的なつながりを構築して、広域的な観点から問題解決や政策形成能力の向上、意識改革を共同で取り組んでいきます。

(ア) 県職員と市職員の相互交流

合併以前から行っている徳島県との派遣交流を今後も計画的に行い、各所属での経験により習得した政策能力や相互の視点をかえた立場での問題意識の発掘など、能力向上と意識効果につなげる人材育成の機会として継続して実施していきます。

(イ) 国の機関等への職員派遣

国が主体で行う施策は、関係市町村との連携により実施されている事業も多くあり、近年の地方分権のながれにより対等という関係が重視され、職員派遣も活発に行われています。

当市においても国への機関に積極的に職員派遣を行い、組織のノウハウや高度な技術を習得し、総合的な人材の育成をすすめる機会として推進していきます。

(ウ) 民間事業所への職員派遣

民間企業は自治体経営と異なった経営形態であり、サービス精神や経営感覚、業務の厳しさも大きく違います。これを肌で体験させることで自治体とは違った感覚をもち、これを取り込むことで職場の活性化につながることも期待できるため、若手職員を対象に企業等への派遣について検討していきます。

⑤健康管理

職員が意欲を持って仕事を行うには、肉体的にも精神的にも良好な状態であることが必要となります。しかしながら、住民ニーズの高度・多様化や事務の複雑化、職場環境の変化などにより不安定となることも懸念されます。

今後、安全衛生委員会における職場管理を確立するとともに、産業医と相談窓口の有効な活用や専門カウンセラーの設置についても検討をしていきます。

また長期の病気休暇等から復帰する職員に、業務への不安を解消するため、職務復帰における訓練制度や試し出勤制度などの導入も検討していきます。

また全庁にて推進している毎週水曜日のノー残業デイを定着することで、時間外労働の縮減を進めていきます。

⑥男女の処遇の差がない職場環境づくりの推進

アンケートの結果に見られたように本市の多くの職場で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ができません。男女共同参画社会の実現に向けて、管理職研修などの機会をとらえ、職務分担、職場の運営のあり方も考えるようにし、職員の意識改革を図ります。

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、研修や相談窓口による対応などセクシャル・ハラスメント防止にも引き続き取り組んでいきます。

