

八尾市人材育成基本方針

～市民に信頼され行動する職員をめざして～

八尾市 平成15年5月

人材育成基本方針を定めるにあたって

自治体の目的は、より豊かな生活を過ごせる地域社会を作っていくことにあります。少子高齢化、情報化、国際化の大きな変化の中、厳しい財政状況のもとにそれを実現していくためには行政だけでなく、市民とパートナーシップを図って進めていくことが求められています。

特に、近年は地域における人と人との結びつきが脆弱になり、地域における問題解決力が低下していると言われますが、それだけに職員がネットワークを構築していくためにプロデューサー（仕掛け人）として、またコーディネーター（仲介者）として参画することが求められています。多くの市民は自分の住んでいるところのためには、貢献したい、役に立ちたいと考えておられ、それを組織化し地域社会を豊かにする力として結びつけていくことは、自治の確立につながるもので、今後の行政にとって重要な課題です。

本市においても、市民・企業・行政が互いに連携して地域を経営していく地域経営システムの実現が大きな課題となっていますが、こうしたことを進めるためにも行政は従来の仕事のやり方、進め方を改める必要があります。

職員は待ちの姿勢ではなく、自ら地域に出向いて市民と積極的に向き合い、市民の目線で見、行政マンの頭で考え、行動する職員が求められます。

自治分権の推進は、自治体職員一人ひとりが担うものです。複雑多様化する行政需要の中、職員の皆さんが担っている問題解決にはこれが答えだという正解はありません。失敗を恐れず果敢にチャレンジして欲しいのです。そのための人材を育てていく、言い換えれば、人材が育つことができる環境を整えることは組織の課題です。

人材育成は一朝一夕にできるものではなく、木を育てて森にするようなものと言われるますが、人材を大切に作る風土づくりを行うことによって実現していくものであると考えます。

そこで、本市がめざす職員像・めざす職場環境・めざす組織風土はどのようなものかを明確にし、計画的・効果的に人材育成を進めていくため、このたび基本方針を策定しました。

この方針の実現には職員の皆さんの協力が欠かせません。大きな変化の時代、職員の皆さんが背負う責任は重いですが、それは市民の期待の裏返しでもあります。ぜひ、仕事の中で自己実現を図り自ら人財に育つとともに、管理監督職にあっては仕事を通じて人財を育てていただくことを切に期待します。

市長 柴谷 光謹

目 次

序 論

- (1) なぜ、今、人材育成が重要か 2
- (2) 八尾市の人材育成の基本的な考え方 3
- (3) 八尾市人材育成基本方針策定の目的 4

1 . めざす職員像、めざす職場環境、めざす組織風土

- (1) めざす職員像 6
 - 「めざす職員像」の実現に向けて必要な資質・能力
 - 役割に応じて求められる資質・能力
- (2) めざす職場環境 8
- (3) めざす組織風土 8

2 . 人材育成の取り組み

- (1) 人が育つ人事制度
～やる気を促し、やりがいを実感できる制度に～ 9

系統的異動管理（ジョブローテーション）	昇任考査制度
自己申告制度	中高年齢職員の人材活用
職の公募制度	人事評価制度
複線型人事制度	目標管理制度

- (2) 人が育つ研修制度
～「受ける研修」から「参加する研修」に～ ... 14

自己啓発支援	業務担当課研修
職場集合研修	職員研修所研修

- (3) 人が育つ職場づくり
～職員は仕事で鍛えられ、職場で育てられる～18

OJTの重要性	管理監督職の役割
---------	----------

- (4) 人が育つ組織づくり ～組織は人から成る～ 19

序 論

(1) なぜ、今、人材育成が重要か

限られた資源で市民サービスの向上をはかるために

日本全体の社会経済構造が激しく変化しているなか、厳しい競争にさらされている民間企業にとって、組織に役立つ人材がどれくらいいるかは死活問題で、多くの企業が人材育成を最も重要な課題として位置づけています。

自治体では、公務の独占性から有用な人材の多少が組織に影響を与えるという意識は薄いですが、それは地域の発展に影響する問題です。

自治体の究極の目的は、市民福祉を向上させることにあり、目的の達成度合いは、市民が満足を得られる行政サービスをどれだけ提供できるかにかかっています。

そして、行政サービスの量と質を決定づけるのは、何よりもそれを提供する職員の質であり、職員がどれだけ高い能力を備え、それを発揮できるかに左右されます。

また、自治体の経営資源として人・物・金・情報等が取り上げられますが、経済の先行きが不透明で厳しい財政状況のもとでは、限られた物と金をいかに有効に活用できるかが決め手となります。そして、これらのうちで唯一「人」だけが物・金・情報等を駆使して2倍にも3倍にも活かすことのできる可能性を持っています。それ故に、有用な人材の育成・活用は組織をあげて取り組む重要な課題です。

地方分権実現のために

一方、地方分権の最大の目的は、市民に最も身近な自治体が十分な説明を行いその意思を反映して、実情に応じた施策を自らの責任において実施し、地域の活性化と個性・魅力のあるまちづくりを進めて、市民の暮らしや生き方をより豊かに創造していくことにあります。

そのためには、市民～議会～首長～職員の4者の協力と連携が不可欠ですが、とりわけ、市民の信託を受け、プロとして(=税から給与を受けて)まちづくりを担う職員は、国や府の施策に追随するのではなく、市民と地域に向き合い、そこで生じた問題や課題を踏まえて、その解決を積極的にはかっていく能力や態度を身につけなければなりません。

10年後の八尾市のために

本市では、これまでも「人こそ組織の宝もの」と、階層や職種に応じた能力養成を行ってきましたが、ここ10年位の間には豊富な知識と経験を持った職員が大量に退職することになります。そのため、若年層職員は少ない経験で責任ある役割を担うことになり、これらの職員に高い政策能力を期待するには、今までも増して効果的・計画的な人材育成を急がなければなりません。

職員は一人ひとりが職業を持つ者の責務として、日頃から意識的に学び、自ら能力を開発していこうと自覚的な努力をするのが基本ですが、一日の大半を過ごす職場の雰囲気や管理監督職の仕事の進め方・与え方、さらには、キャリア形成を左右

する人事制度も人材育成に大きな影響を及ぼします。

そこで、「人が育つ環境」はどうあるべきかを、人事制度・研修制度・職場環境・組織風土のトータルな視点からもう一度見直す必要があります。

(2) 八尾市の人材育成の基本的な考え方

人材育成の方策については、従来は、新規採用職員から管理監督職まで、集団で画一的な研修を主とする方式で行ってきました。しかし、環境は大きく変わりつつあります。

これまでは・・・	これからは・・・
<ul style="list-style-type: none">・ 仕事が画一化され、固定化していて、非個人的である。	<ul style="list-style-type: none">・ 仕事は複雑・多様に变化し、市民ニーズに対応し、地域資源を生かして創造的・個人的でなければならない。
<ul style="list-style-type: none">・ 仕事に必要な能力要件も一定している。	<ul style="list-style-type: none">・ 従ってそのために求められる能力は環境対応型で多様な能力や知識が必要である。・ 能力・知識はステレオタイプなものではなく異質で個性豊かな能力・知識が必要である。
<ul style="list-style-type: none">・ 指導方法・手段も一定化しており、そのとおり教えればよい。・ そうしておけば仕事は量的に拡大し、生産性や効率は上がる。	<ul style="list-style-type: none">・ 習得には相互啓発的な方法が有効である。・ 常にレベルアップが求められる。
<ul style="list-style-type: none">・ 上司や先輩は常に部下よりよく知っており能力上優れていて、指導する能力を持った人である。	<ul style="list-style-type: none">・ 教える人は上司や先輩に限らず、能力のある者、知識・情報のある者が教えればよい。
<ul style="list-style-type: none">・ だから、部下ができないのは、指導する側に責任があるのだ。	<ul style="list-style-type: none">・ だから上司・部下、先輩・後輩ともに常日ごろの自己啓発が必要である。

このような変化に対応して、人材育成の方法も以下のように見直します。

人材育成の視点にたった人事制度をめざします。

人事異動の目的の一つは、多くの職場を経験させて、職員的能力を多面的に開発することです。昇任・昇格はより重い職責にチャレンジさせて能力の新たな伸長・拡大を促すためです。「ポストが人をつくる。」といわれるように、困難な職務にチャレンジすることも能力開発のいい機会となるため、系統的異動管理(ジョブローテーション)の導入を検討し、能力と意欲のある職員には決定権の委譲を進めて昇格を早めていきます。また、人事制度の透明性を高めます。

研修手法を見直し人事制度との連携を図ります。

人材を育成するには、職場外で定められたカリキュラムを学ぶ研修も必要ですが、職場で実践を通じて経験を積むことがもっとも効果的な学習です。職場では仕事を通じて仕事を学びとるとともに公務員としての態度・倫理観・行動も学び取っていきます。このようにOJT(On the Job Training)が人材育成の基本であると認識し、現場支援型の研修を構築するよう努めます。

また、職員の具体的課題に応えられるよう研修内容の充実を図り、職種・階層に関わりなく誰もが自主的に参加できる自主参加研修を増やします。

さらに、大学院で修学する者を助成するなど、意欲的に能力開発に取り組む職員を後押しするため、自己啓発支援策を充実します。

一方、昇任昇格に際して所定の研修を修了しているか受講歴を参考にしたり、新たな職責・階層に必要な研修を提供するなど、研修と人事の連携を強めます。

チャレンジ精神の旺盛な職場環境づくりを進めます。

人材は、情報が共有され、自由に発言できる雰囲気の中で、仕事上の議論が活発に行われ、課題解決に積極的に取り組む職場で育成されていきます。そのようなチャレンジ精神の旺盛な職場づくりをめざします。

現場からの発想・工夫を大切にする職場風土の形成に努めます。

自治体の仕事が市民の日常の暮らしに直接結びついていることを認識し、職員の第一線における日々の発想や工夫を大切に、職員の努力を評価する風土づくりをめざします。

(3) 人材育成基本方針策定の目的

以上のような考え方に基づいて、このたび八尾市第4次総合計画『やお未来・元気プラン21』の実現を進め、地方自治分権時代にふさわしい自治体・自治体職員になるべく、職員の一層の能力開発と資質の向上をめざして八尾市人材育成基本方針を策定するものです。

この方針は具体的には次のような目的をもっています。

八尾市のめざす職員像を明らかにする。

どのような職員を求め、どのような職員に育成・指導していくのかを明らかにし、採用や評価の基準を示す。

人材育成の考え方と仕組みを明らかにする。

人材育成の意義(人材を育成するとはどういうことなのか)、目的(何のために育成するのか)、方法(どのように育成するのか)を明らかにし、組織の透明性を高める。

人事制度・職員研修・職場環境・組織風土の連携を強化する。

人事制度・職員研修・職場環境・組織風土には、『人材を育成する』という共通の役割があることを認識し、連携を強化します。

能力開発の必要性を促す。

変化の激しい時代にあって、求められる知識・能力は非常に多岐にわたるため、研修だけでなく、自ら学んで、能力を開発していくことの必要性を促す。

所属長や職場環境の影響力の大きさを認識する。

先輩・上司・所属長には仕事を通じて部下を育てるという重大な役割があること、職場の環境や慣わしがひいては組織全体の文化を醸成し、職員の価値観や意欲・態度にも影響を与えることを再認識する。

1. めざす職員像、めざす職場環境、めざす組織風土

(1) めざす職員像

これからの地方自治を担う自治体職員は、従来の延長線上で大過なく仕事をこなしていただくだけの職員では許されません。全体の奉仕者という公務員としての使命感・倫理観を持ち、広い視野と柔軟な発想・豊かな人権感覚で、人・物・金・情報や地域資源のマネジメントを通じ、「自治をすすめる」という熱意と能力を備えた職員です。

本市がめざす職員像

市民に信頼される職員

- (1) 市民の暮らしとまちを大切に考える。
- (2) 公務員としての自覚と市民の視点の両方を持ち、誠実・公正に仕事をすすめる。
- (3) 仕事の目的や内容を分かりやすく説明することができる。

行動する職員

- (1) 社会環境や市民ニーズの変化を感じ取る。
- (2) どのような業務担当になっても、問題意識をもって仕事をする。
- (3) チャレンジ精神と緻密な企画力を持ち、改善・改革をめざして実行する。

「めざす職員像」の実現に向けて必要な資質・能力

このような職員になるには次のような資質と能力が求められます。

「市民に信頼される職員」をめざして

必要な意識・姿勢

強い使命感・責任感
高い倫理観
(公正・公平な姿勢)
豊かな人権感覚
安全への配慮
協調性
親切的な市民対応

必要な能力

市民対応能力
・コミュニケーション能力
・豊かな表現力
・説明能力

「行動する職員」をめざして

必要な意識・姿勢

熱意、誠実さ
深い洞察力
広い視野
チャレンジ精神・元気

必要な能力

職務遂行能力
・専門的な知識・技能
・事務処理能力

政策立案能力
・緻密な企画力
・柔軟多角的な発想力

行動力・実践力
情報活用能力

役割に応じて求められる資質・能力

管理監督職の職員には、職責や役割に応じて対外的な調整力や経営感覚・管理能力といった能力も求められます。

階層	一般職	監督職 (主査・係長・主幹)	管理職 (課長補佐・参事・課長・次長)	管理職 (理事・部長)
役割に応じて必要な資質・能力				
すべての職員に必要な資質・能力	<p>「市民に信頼される職員」 をめざして</p> <p>強い使命感、責任感 高い倫理観（公正・公平な姿勢） 豊かな人権感覚 安全への配慮 協調性 親切的な市民対応</p> <p>市民対応能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーション能力 ・豊かな表現力 ・説明能力 			
	<p>「行動する職員」 をめざして</p> <p>熱意、誠実さ 深い洞察力 広い視野 チャレンジ精神・元気</p> <p>職務遂行能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・専門的な知識・技能 ・事務処理能力 <p>政策立案能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・緻密な企画力 ・柔軟多角的な発想力 <p>行動力・実践力 情報活用能力</p>			
階層	一般職	監督職 (主査・係長・主幹)	管理職 (課長補佐・参事・課長・次長)	管理職 (理事・部長)
階層ごとの役割	的確な業務遂行 課題発見と改善工夫の 提案	業務の進行管理 部下の育成指導 事務事業の企画立案	所管課の事務事業の運営 と総括 部下育成指導と職場管理 所管課の事務事業の策定 と実施にむけた調整	施策方針の実現 (総括する) 部下育成指導と組織管理 全庁的な政策形成、方針 決定への参画

(2) めざす職場環境

職場は仕事をすすめながら行政サービスを提供していくとともに、職員一人ひとりを支え、育てる場でもあります。

職員は一日の多くの時間を職場で過ごします。仕事の与えられ方・すすめ方、上司や同僚の仕事に対する姿勢や態度、職場の雰囲気や慣行(慣わし)は知らず知らずのうちに人材育成に影響力をもっています。

職種や性別・障害・国籍・世代などの壁がなく、職員が意欲と誇りをもって存分に能力を発揮し、質の高い行政サービスを提供できるよう、お互いに切磋琢磨しあうチャレンジ精神の旺盛な職場をめざします。

「チャレンジ精神の旺盛な職場」とは

所属長が

- (1) 職場の課題や目標について明らかにし、リーダーシップを発揮する。
- (2) 仕事に関する情報を部下と共有する。(風通しのよい職場)
- (3) 仕事や研修を通じて部下を育成する。

職員が

- (1) 職場の目標を理解し、役割意識をもって、規律を守り、自らの仕事を責任をもってやり遂げる。
- (2) 仕事や行政サービスの向上について活発に議論を行い、業務の刷新・改善に意欲的に取りくむ。
- (3) 自発的な取り組みを尊重し合い、仕事の中にプラ・ドゥ・シを明確に位置付ける。
- (4) お互いに信頼し、切磋琢磨しあう。

(3) めざす組織風土

職員の意欲・能力が集大成して組織の活力となりますが、一方、活性化された組織の中で職員はやる気を起こし、やりがいを感じることができます。

組織には、その組織が何を重要視しているのか(価値観)、どういう考え方をしているのか(思考方法)、どういう仕事の進め方・与え方をしているのか(きまり、ルール)といった組織風土ともいえるものがあります。これらは職員の意欲・能力・ものの考え方・態度・行動様式等に見えない影響を与えます。

組織の目標が明確で、所属間・職員間に周知されており、所属どおし・職員どおしが協力しあい仕事を通じて自己実現し得る活気に満ちた組織風土を醸成します。

本市がめざす組織は

- (1) 組織の目標が明確で、すべての所属・職員に認識されている。
- (2) 縦・横の連絡調整がとれ、互いに協力しあう。
- (3) 情報が所属間・職員間で共有されている。
- (4) 所属間で相互に影響しあい、向上心を刺激しあう。
- (5) 人材を育てていくことを重要視する。
- (6) 職員の自己実現と組織としての目標達成の両方をめざす。

2 . 人材育成の取り組み

(1) 人が育つ人事制度

～やる気を促し、やりがいを実感できる制度に～

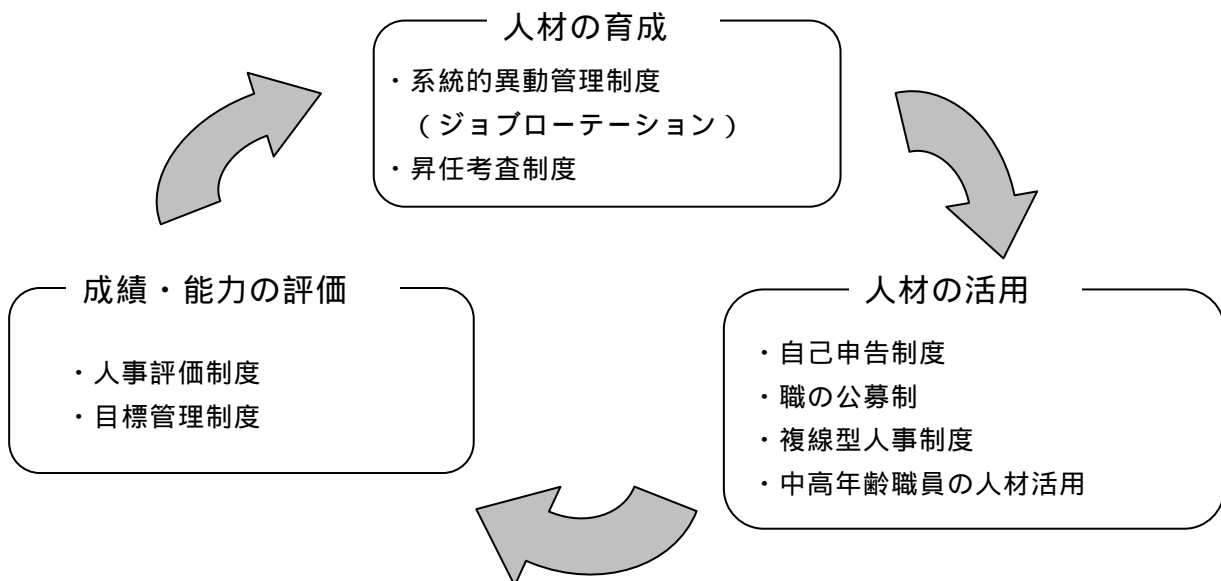
現在の公務員制度では能力による任用を基本としており、一旦「公務を遂行する能力がある。」として採用された職員は、よほどのことがなければ、意思に反して、降格されたり、休職されたり、免職されることはありません。

また、市長や議会に交代があっても職を失うこともなく、人生80年代の到来と60歳定年制を前提とすれば、これまでの自治体の職員は採用後ほぼ40年位の公務員生活を送ることになります。その間、何度かの配置換えや昇任・昇格を体験しますが、身分保障が安心感となりモラル（倫理観）とモラール（やる気）の低下を引き起こしかねません。

高度成長期のように給与や手当が増えていった頃は給与や手当がそれなりにやる気を刺激しましたが、益々厳しくなる一方の財政状況のもとでは、年功（年齢）を重視し給与と連動させた人事制度では行き詰まってきており、このままでは職員の士気は低下し、組織も停滞してしまいます。

身分が保障されているからこそ能力開発や仕事上の挑戦を行って、意欲と能力を発揮する職員を激励し、評価し、活用するような人事制度が必要です。

仕事を通じて考え、チャレンジし、鍛えられ、その成果が評価されて活用され、さらにやる気を起こすような人材開発型の人事運営が求められています。



系統的異動管理（ジョブローテーション）制度

医療職・保育職・教育職・消防職等の専門職は資格取得が採用条件であったり、実務につくまでに業務の目的や方法についての十分な指導を受けてから現場に出たりしますが、一般の行政職の職員は事前の養成機関がなく、業務内容についてほとんど知らないままで仕事につきます。

また、ここ10年間ほどの間に大量の職員が退職を迎えるうえ、採用人数も抑制ぎみで、この状況が続いていけば若年層職員は経験豊かな職員の知識や技術を十分に受け継ぐことなく、少数精鋭で経験不足のまま専門的あるいは責任ある職務につかざるをえない状況が予想されます。

このような状況に対応し、短期間に効果的な人材育成を行うには、教え込むことを中心とした研修だけでは不十分です。日々の仕事をしながら育て、深めさせて能力開発につなげていくには、系統的な異動管理が有効に作用します。

特に新規採用職員は採用後少なくとも5年間の間に複数の職場を経験させ、事務職・技術職としての視野や知識・技術を広め、深められるよう系統的な人事異動（ジョブローテーション）を行います。

自己申告制度

本市では、職務や職場環境及び職員の個人的な状況について素直な意見や考え方を聴き、職場の活性化と職員の能力活用をはかり、適性配置に活かすために、自己申告制度を実施しています。

この申告書を異動の意向調査にとどめず、この機会に自分の仕事ぶりを振り返ったり、仕事に関する自分の能力・適性を伝えたりできるよう、職務関連の内容を増やし、キャリア形成と能力開発の励みとなるよう、改善と活用をはかります。

職の公募制度

仕事の成果は職員の能力・適性と何よりも意欲・情熱に大きく左右されます。

そのため、職員の持っているチャレンジ精神と活用したい能力とが最大限に発揮されるよう、新たな政策課題や他団体への長期派遣、さらには、特定の資格や能力を必要とする業務などについては、広く職員から募り、申し出のあった職員の中から選ぶよう、庁内公募制を引き続き実施します。

複線型人事制度

これまでの本市の人事制度では、人の統率や業務の管理といった組織を束ねる役割を担う部長・課長・係長といったライン職と、特定の業務や特命事項を専管したり特定分野にかかる調査研究・企画立案を担う理事・参事・主幹等のスタッフ職は、同じ昇任・昇格ラインに位置付けられていました。（単線型人事）

しかし、多様化する住民ニーズに臨機応変に対応していくには、スタッフ職の役割を明確にし、ライン職と協力して政策立案や課題解決にあたっていくことが必要です。今後は職員の適性や経験が発揮され活かされるよう、ライン職・スタッフ職への配置を弾力的に行い、複線型人事制度を制度化します。

昇任審査制度

職員が能力を開発し向上するために自発的に自己啓発に励むのが最も望ましい姿ですが、実際にはなかなか難しいことです。そこで、自己啓発をせざるを得ない仕組みをつくり、促すことも必要です。その一策として昇任審査の実施があります。

本市では課長補佐昇格時に昇任審査が課せられています。とかく日常業務に追われて学習と思考力が萎^なえてしまいがちな年齢層の職員に、「自分はそれまでどんな見方や立場で仕事に取り組んできたのか」「自治体では今、何が大切な視点なのか」等を深く考え振り返る良い機会として、また、飛躍へのチャレンジチャンスとして、試験方法に改善工夫を加えながら昇任審査を引き続き実施します。

中高年齢職員の人材活用

本市においても職員の高齢化により、今後、人件費の増^{そうこう}嵩と組織力の低下が懸念されています。

中高年齢職員は長いキャリアに裏打ちされてベテラン職員独特の良さを持ち合わせています。

- ・若年層に比べて業務や組織に対する思い入れや愛着が強い。
- ・経験からくる深い知恵がある。
- ・広いネットワークと面倒見の良さ。
- ・仕事が丁寧。

一方、一般的に高齢化すると

- ・意識や考え方が保守的になり、現状維持傾向になる。
- ・ポストが不足し、昇進できにくく、やる気を見失いがちになる。
- ・現在の賃金体系のままでは、人件費が上昇する。
- ・体力を要する業務では、体力的に無理が生じてくる。
- ・新しい技術や技能・情報への適応が難しい。

等々が指摘されます。

ベテラン職員の良さが組織や業務の中でできるだけ活かされるよう、ベテラン職員の能力伸長・キャリア活用をはかるトータルな人事計画を検討します。

また、年金受給年齢が65歳に引き上げられたことに伴い、本市でも再任用制度が導入され、年上の元上司を部下に持つような職場も生まれています。ベテラン職員も、これからは働くことの意義を給与やポストのみではなく、「やりがいを感じる働き方」「経験を活かした働き方」「自分らしい働き方」に見出すよう、意識転換を図ることが必要です。

人事評価制度

地方公務員法は第40条で任命権者に対して勤務成績の評定を行なうよう要請していますが、公務職場では成績(業績・実績)を評価する明確な指標がなく、評価の仕方に不信感があったり、取り組み事例の紹介が少なくノウハウが不足していたりするため、評価は困難であるとか、評価はなじまない、と言われてきました。

* 地方公務員法 第40条

任命権者は、職員の執務について定期的に勤務成績の評定を行い、その評定の結果に応じた措置を講じなければならない。

しかし、工夫をこらしてうまく機能すれば評価をすることは相当程度可能です。例えば、成績の把握が難しければ目標管理制度を用いたり、同僚同士や部下と上司間の相互評価を取り入れたり、評価者（上司）と被評価者（部下）との面接を実施したりしてある程度把握することができます。

また、公務職場は様々な職域や職種があるため、評価要素や評価項目・基準を職域ごと・職種ごとに細分化することで可能になります。

信頼性や公平性を確保するには、評価要素や評価項目・基準を公開し、評価者研修を何度も重ねて評価の観点や基準の統一性を図ることによって克服できます。

現在、本市でも既に人事評価が行なわれていますが、評価する者にとってはもっと評価しやすく説明しやすいものになるよう、そして、評価される者にとっては納得できるものになるよう改善します。

さらに、なによりも評価しただけで終わらせるのではなく、仕事をする中で発揮された意欲・能力・実績などを部下・上司双方が正しく把握し、能力開発に結びつけたり、部下への具体的な指導に反映させたり、必要な研修を受講させるなど、人材育成の面でこの制度を活用していくことが必要です。

仕事を通じて考え、チャレンジし、努力して、実績をあげた者が「正しく評価された」と実感できる人材育成型の人事評価制度を作っていきます。

目標管理制度

目標管理とは年度当初に上司と部下が面談し、部・課・係の目標を踏まえつつ各自の仕事の具体的な目標を設定し、年度末にはその達成度合いを自分で振り返るとともに上司が出来栄を評価することによって、部下の能力開発や意欲を刺激し、人材育成につなげていくとともに、市としての行政能力も高めようとするものです。

例えば、総合計画に掲げる課題や業務改善のような組織目標をふまえて自分の目標を設定することにより、組織との関連性が認識され、自分が担い手であるという参画意識や責任感・一体感を実感することができます。

そして、目標に向けて創意工夫しながら主体的に取り組み、それを自分で振り返り、上司との面談で助言されたり指導を受けることにより、達成した満足感や今後必要な努力を認識することができるなど、能力開発や意欲の向上につなげていくことができます。

このような目標管理手法を人事評価でも取り入れるよう検討します。

以上の諸制度は組み合わせたり関連付けて行なうことにより一層効果が期待できます。職員のやる気を促し、やりがいを実感できるよう、制度設計や導入に際しては各方面の意見を十分聴取して実施します。

また、官民の人材交流や外部からの人材登用など、外からの刺激策も取り入れて人材育成・能力開発を図っていきます。

《参考》

*** 職員意識調査（平成14年8月実施）では、下記のような結果でした。**

問9.【人事評価制度】

人事評価制度についてあなたの考えに最も近いものを1つ選んで回答用紙に記入して下さい。

	番号	理 由	回答数	比率
人事評価制度は必要だ と思う		努力しがんばった職員については評価され、適正に処遇されるべきだと思うから。	413	21.8%
		これからの時代は、人を評価し活用するのは当然だと思うから。	64	3.4%
		評価された方がやりがいを感じるから。	48	2.5%
		評価されることで、職員が個々の役割や職責を意識し、意識改革が進むし、組織の活性化をはかることができると思うから。	366	19.3%
		評価の結果、得意・不得意の分野がわかり、能力開発や人材育成を促すことができると思うから。	162	8.6%
		その他（具体的に回答用紙に記入して下さい。）	41	2.2%
		小計	1094	57.8%
人事評価制度は必要だ とは思わない		人が人を評価するには、どうしても好みや先入観などの主観が入るので、公平・公正な評価は無理だと思うから。	356	18.8%
		評価する者の甘い・辛いによって、評価にバラつきが出ると思うから。	58	3.1%
		評価する者とされる者に分れて、人間関係が気まずくなるおそれがあると思うから。	14	0.7%
		公務職場では民間企業と異なり、個人の業績や成績は評価しにくいと思うから。	107	5.7%
		これまで明確な評価制度がなくても、仕事はできていたから。	13	0.7%
		その他（具体的に回答用紙に記入して下さい。）	7	0.4%
		小計	555	29.3%
わからない		わからない。	158	8.3%
その他		(具体的に回答用紙に記入してください。)	26	1.4%
無回答			60	3.2%

休職、病欠、消防新採(研修派遣中)を除く正職員に配布。

配布数 2457

回収数 1893

回収率 77%

(2) 人が育つ研修制度 ~ 「受ける研修」から「参加する研修」に~

職員の研修については、地方公務員法第39条に定められています。研修は「勤務能率の発揮及び増進のため」に行われ、職員には、「研修を受ける機会が与えられなければならない」ず、それを行うのは「任命権者」(具体的には職員研修所)であるとされています。

そして、研修内容については特に記されていませんが、目的から職務に必要な知識や技能を習得することに力点が置かれてきました。

そのため、研修は、業務とは別に、職場外の他のところで、職員研修所が計画し実施するものであり、職員にはこれを受ける権利があるのだというように解釈されがちでした。また、等しく機会を与えることを重視していたため、多くは指名制で平等に機会を提供することに留意して実施されてきました。

しかし、研修は行政活動を行っていくうえで直面する課題を解決していくために、個々の職員の能力とひいては組織の知力を高めるために実施されるものです。職員各人に与えられた「機会(チャンス)」にとどまるものではありません。研修は職場研修でも職場外研修でも、業務の一環として行われるものです。したがって、研修の修了状況はデータベース化し、把握できることが必要です。

分権型社会が本格化し、自治体のまちづくり能力が問われるこれからは、職員には非常に様々な知識や技能が要求されます。職員・職責として欠くことのできない知識・意識・能力の養成研修はできるだけ濃い内容で効率的・計画的に指名して実施することとし、その他に必要なに応じて自主的・主体的に学ぶことができる自主参加型のカリキュラムを増やしていきます。

さらに人事制度と連携し、昇任昇格にあたっては所定の研修が修了しているか、受講歴を参考にします。

* 地方公務員法 第39条

職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。

2 前項の研修は、任命権者が行うものとする。

自己啓発支援

職業を持つ者が自分の務めを良く果たすために職業能力を高めようと努力することは当然ですが、特に自治体職員は公務を職業として選び、採用にあたって、「公務を民主的かつ能率的に運営すべき責務を深く自覚し、・・・全体の奉仕者として、誠実かつ公正に職務を執行する・・・」(地公法第31条、八尾市職員のサービスの宣誓に関する条例)と宣誓したのですから、自己研鑽や啓発に努めることは身に引き受けた責務です。そして、自己啓発は本人が進んで主体的に行うことから、能力開発への強いエネルギーとなり、最も効果が期待できるものです。

本市では、これまでも通信教育や自主研究グループへの支援を行ってきましたが、職員意識調査(平成14年8月実施)によると専門学校や大学院への進学・通学を支援してほしいとのニーズが高く、支援方を検討します。

また、がんばって得た能力や知識・技能が認められ、活かされることによって、より一層自己啓発への意欲が刺激されるため、人事配置や人事評価で考慮されるよう人事制度との連携をはかります。

職場集合研修

仕事の情報を共有しあったり、職場風土の改善を効果的に進めるために、同じ職場の職員が一緒に参加し、職場独自のカリキュラムと運営で勉強しあうのが職場集合研修です。知識や経験を積んだ職員による日常の個別指導（OJT）とともに、多様化する行政ニーズに応じて、業務に密着した内容をとらえ、即戦力の向上をめざして、職場で相互に刺激しあい、教えあう職場集合研修は非常に効果的です。

この研修では、実務に必要な専門分野に関することはもちろん、公務員倫理や接遇（窓口・電話対応）・人権感覚についても、職場の実情に応じたカリキュラムや日程で実施できるという利点があります。

職場集合研修を進める場合は、所属長のリーダーシップと雰囲気づくりやテーマ選び、仕事への活用法等を検討し、所属職員みんなが主体的に参加できるような準備と工夫が必要です。現在、研修室の貸し出しや講師謝礼等の助成を行っていますが、より多くの職場で研修が行われるよう、マニュアルの作成や資料図書の提供等、支援を充実します。

業務担当課研修

業務担当課研修は、その業務を担当する課だけでなく、他のすべての部署でも取り組む必要のある課題について、担当課が主管となって全庁の職員に呼びかけて行う研修です。例えば、環境や障害者・人権・地域経営・情報公開等については全ての業務でそのような視点をもって仕事を進めることが必要ですから、実態を一番良く知っていて、推進の方針や計画を所管している担当課が、方針や計画の趣旨・目的を周知するとともに、必要な資質や意識を高めてもらうために実施する研修です。

近年はこのような研修が増えてきました。担当課の業務目的の達成のためだけでなく、ひいては総合計画の実現や組織の活性化にもつながるもので、職員研修所研修や職場集合研修と役割分担を考慮しつつ、計画的に実施します。

職員研修所研修

職員研修所では、業務を行っていくために基本的に必要な資質や能力と、各階層ごとにその役割を果たすために必要な能力を、昇格の節目をとらえて、市政の課題と関連づけながら研修を行っています。

また、業務の複雑化・高度化に伴って益々専門的な知識・技能や先進的な情報が必要なため、外部の研修機関や海外への派遣研修も行っています。

しかし、職種や階層によって研修実施に偏りがあったり、指名制の研修であるにもかかわらず数年にわたって受講しない職員がいたり、一部の不心得な受講態度の職員がいるなど課題を抱えています。

職員意識調査（平成14年8月実施）の結果を参考に、次のような点について見直しを行います。

より効果的な研修をめざして

「役に立つ」研修に

実務で実際に使えるテーマや技法を取り入れ、「仕事で役に立つ」ことを重視したカリキュラムを組みます。

自主的に参加できるように

自発的・意欲的に参加できるように、対象者を限定しない自主参加型の研修を増やします。それにともない、誰もが参加できるように研修実施時間を柔軟に対処します。

ステップアップを実感できるように

研修の効果は業務の中で活かされ発揮されるものですが、効果を高め主体的な取り組みを促すため、効果測定（研修内容についての理解度テスト或いは習熟度テスト）のできる研修は実施し、ステップアップを実感できるよう工夫します。

人材を育てていくには、職員研修と人事制度は車の両輪のようなものです。仕事や職責に必要な知識・技能を研修で得、研修で学んだものが仕事で活かされ、評価されてまた仕事へのやる気を起こす、という具合に、研修制度と人事制度の連携を強めます。

《参考》

* 職員意識調査（平成14年8月実施）では、下記のような結果でした。

問3.【能力取得方法】

問2で回答したような能力や知識を付けるために、どのような方策が必要だと思いますか。

必要だと思う方策を下記から特に3つ以内で選び回答用紙に番号を記入して下さい。

	番号	必要な方策	回答数
職員研修		もっと指名制の研修を増やす。	129
		指名制の研修を減らし、その分、選択して受講できる研修を増やす。	420
		研修プログラム(種類)を増やす。	292
		必要な知識・技能を必要ときに学べるよう、受講対象者を限定しない。	792
		研修の内容・カリキュラム(中身)を見直す。	326
自己啓発		大学院への社会人入学について進学・通学できるよう支援策を講じる。	206
		職務に関する資格が取得できるよう支援策(専門学校への入学・通学など)を講じる。	467
		通信教育制度のカリキュラムをより充実し、一層の支援策を講じる。	152
		参考図書・資料・ビデオ等の教材をもっと充実させ貸し出しを推進する。	310
		自主研究グループへの活動助成をもっと充実する。	138
職場		職場で業務に関する職場集合研修をもっと盛んにする。	418
職員派遣		他団体(例:他の自治体など)へ職員を長期派遣して勉強させる。	294
		派遣研修(例:先進市や海外、教育実施機関等への派遣)を充実・増やす。	364
その他		昇任考査の試験科目を見直し、試験方法を工夫して自己啓発意欲を刺激する。	263
		人事異動にジョブローテーションを行い、計画的に複数の分野の仕事を経験させる。	476
		その他(上記以外にあれば記入して下さい。)	42

《参考》

＊ 職員研修の種類分け

職員研修は、実施主体や目的によって次のように分けることができます。

研修の種類	実施主体	実施目的	受講対象	カリキュラム
自己啓発支援	職員一人ひとり	知識・情報・技術を吸収し自分で能力開発をする。	職員自身	業務についての知識・技術・情報を習得するだけでなく、広く視野を広め、教養を高める。 例：通信教育受講 自主研究グループ活動 大学院・専門学校への進学・通学
職場集合研修	職場の所属長	実務に必要な専門分野に関することを学びあい、職務遂行能力を高める。 また、職場風土の改善や活性化をはかる。	所属内の職員	担当業務についての知識や技能を習得する。 例：課税実務研修（市民税課） ごみ収集作業等における腰痛予防（環境事業課） 職場の実情を踏まえて、職場の活性化や風土の改善をはかるもの。 例：公務員倫理研修 接遇研修 人権研修
業務担当課研修	業務担当部署の所属長	所管する業務を推進・実現するためには、全ての部署がその視点を持って取り組む必要があるため、担当課が主管となり全職員に向けて啓発する。 特に計画や方針の推進・実現のために、趣旨目的の周知と意識啓発を目的とする。 例：エコオフィスを進めるために、全庁を対象に環境問題の研修を行う。	全職員	環境問題 障害者問題 （バリアフリーの視点） 人権問題 地域経営・まちづくり 情報公開 等々
職員研修所研修	職員研修所長	職員として職務遂行上必要な事項のうち、基礎的・基盤的な事項及び部課（かい）に共通する一般的な教養・態度・意識・知識を身につけさせる。	全職員	法律知識 部下の育成指導法 政策立案能力 市政の現状と課題 OA操作技術 公務員倫理 人権問題 接遇態度 メンタルヘルス・ケア 等々

業務担当課研修については、予算措置・起案は担当課で行い、職員研修所と共催の通知を出します。

(3) 人が育つ職場づくり ~ 職員は仕事で鍛えられ、職場で育てられる ~

職場の風土や雰囲気や慣行(慣わし)は、職員一人ひとりによってつくられるものでありながら、それぞれの職員に与える影響力は、良くも悪くも計り知れないものがあります。

また、職場は事務事業を進めながら行政サービスを提供していく場であるとともに、職員一人ひとりにとっては仕事を進める過程で多くのことを学び、吸収し、影響を受けて成長していく場でもあります。一日、一生の多くの時間を仕事をしながら過ごす「職場」をもっと大切に考えたいものです。

OJT(On the Job Training)の重要性

OJTとはOn the Job Trainingの略語で、課・係の任務をメンバーで分担しつつ協力して仕事を進めなければならない職場において「仕事をしながら」又は「仕事を通じて」トレーニングし、一人前の仕事ができるよう、必要な知識・技能・態度等を身につけさせ、責任をもって仕事ができる状態にすることをいいます。

例えば、課・係の仕事の流れ、他課との関係、府や国との関係、仕事に関わる法令・条例等の規則、地域や関係(団体)住民との実情などをはじめ、伺書等の文書の作り方や経費の処理の仕方、会議の運営の仕方やパソコンの操作方法、情報や資料の入手・加工・活用の仕方などもOJTで指導することができます。また、身だしなみや挨拶の仕方、電話や窓口での対応の仕方、市民の話を聴き自分の意志を伝えるときの表情や口調、さらには、ものごとの因果関係や目的手段関係もOJTで学びとっていきます。

人材育成という、ともすれば「研修」という改まった方法にたよる傾向がありますが、毎日毎日の仕事の中で必要なときに必要なことを教えたり学んだりできるこの方法は時間的にも経費的にも効率的でむだのない研修スタイルです。

また、「教育」は「共育」とも言われますが、人に教えることで自分の仕事の仕方や考え方を見直すことができ、共に向上することができます。

皆が教えあい学びあう学習的な雰囲気の職場が増え、職場が変わっていくと組織が変わっていきます。管理監督職の職員はうまくチャンスをとらえて適宜適切な指導に心がけることが必要です。

管理監督職の役割

職員は仕事で悩み、考え、鍛えられ、キャリアを積んでいきますが、職場での仕事の進め方・与え方や上司・先輩の仕事に対する姿勢や態度は、知らず知らずのうちに影響力をもっています。この影響力は新任者や新規採用職員への指導の際などに現われます。

管理監督職は、「仕事が人を鍛え、育てる」ことを十分認識し、仕事の割り振り、責任分担、指示の出し方、進行管理等について自覚的に工夫し、職員の意欲や主体的な取り組みを引き出して、仕事を通じて能力開発につなげていくよう配慮する役割があります。

山本五十六やまもと いそろくの「やって見せて、言ってみせて、させてみて、誉めてやらねば人ほ

は動かじ」という言葉にもあるように、優れた上司の^{そっせんすいはん}率先垂範が部下の人材育成・能力開発に目に見えない教育効果をもたらすことも少なくありません。「忙し過ぎてそんなことにかまっておられない」と考える人も一部に見られますが、部下を育成することは上司にとっても能力開発や管理スキルを高めるチャンスとなります。

本市では、新任監督職や管理職研修で部下育成をテーマにしたカリキュラムを設けていますが、具体的な指導スキルを学ぶことができるよう、見直しを行います。

また、人事評価制度においても、部下の人材育成は管理監督職の役割であると位置づけ、評価項目として設けます。

(4) 人が育つ組織づくり ～組織は人から成る～

市役所は組織で仕事をするところで、それを構成する職員一人ひとりが組織の目標に向かって、それぞれに与えられた仕事を果たすことによって組織の力となります。そして、活性化された組織でこそ、職員は問題意識をもち、やる気とやりがいを刺激されて、改善や改革に奮起します。

本市ではこれまでも職員提案制度（アイデア募集・研究論文募集）や「かわっちょお運動」を行い、改善・改革への意欲を促してきました。そして、意欲に応えるよう提案された施策の実現化を検討してきました。また、政策を方向づけるような大きな計画や方針をつくる際には、担当課だけで検討するのではなく、政策立案能力を養成するいいチャンスととらえ、ワーキング会議やプロジェクトチームを設置して関係課職員と一緒に考えて作ってきましたが、今後もこのような方法を継続します。

さらに、能力を開発し、十分に発揮できるよう、気力・体力・能力を高いレベルに保つことができるよう、福利厚生面からの支援を充実します。

八尾市人材育成基本方針

発 行 八尾市総務部人事課

〒581-0003 大阪府八尾市本町 1-1-1

TEL (0729) 24-3814 (直通)

FAX (0729) 24-6258

[刊行物番号 H15-33]