

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。