阪南市人材育成基本方針

２０１２（平成２４）年３月

阪　南　市

阪南市を担う職員の人材育成に向けて

現下の地方分権・地域主権の流れを受け、地方自治体は、自らの権限と責任において、まちづくりの方向性を決定するとともに、市民や地域との協働を進め自立した自治体経営を確立することが強く求められています。

また、少子高齢化の急速な進展や市民ニーズの多様化など社会情勢が目まぐるしく変化するなか、地方自治体の財政状況は厳しさを増し、事業実施に当たっては、限られた財源の有効活用に配慮しつつ、事業の集中と選択に努めるとともに、職員の創意工夫が求められています。

本市におきましても、それらに対応すべく、各職場の組織力のさらなる向上と業務改善への積極的な取り組みが求められており、そのためには、職員一人ひとりの持てる能力と意欲をいかにして継続的に向上させるかが重要な課題となっています。

「人」は組織にとって最も重要な経営資源であるとともに最大の資産であることから、職員の能力を組織的に育成するとともに、職員が自らの資質向上に取り組むよう、めざすべき職員像と人材育成施策の基本的な方向性を示す「阪南市人材育成基本方針」を策定しました。

この基本方針に基づき職員を育成することにより、市民福祉の向上はもとより、市民や地域と協働のもと最適な公共サービスの提供と向上を図ることができるものと考えています。

今後は、職員一人ひとりが、この基本方針を十分理解し、自らに求められている役割と責任を果たすことにより、全ての職員が一日も早く、めざすべき職員像である「行政のプロフェッショナルとしての使命と責任を果たすため、自ら考え、果敢に挑戦する職員」となることを要請します。

平成２４年３月　　阪南市長　福山　敏博

目　次

第１章　はじめに
第１節　本市をとりまく環境の変化・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１
第２節　本市の職員数等の現状・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１

第２章　人材育成基本方針とは
第１節　人材育成の意義・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５
第２節　「阪南市人材育成基本方針」策定の目的・・・・・・・・・・・・・・・・・５
第３節　「阪南市人材育成基本方針」の基本姿勢・・・・・・・・・・・・・・・・・６
第４節　「阪南市人材育成基本方針」の構成・・・・・・・・・・・・・・・・・・・７

第３章　めざすべき職員像と必要な姿勢・能力
第１節　めざすべき職員像・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・８
第２節　めざすべき職員となるために必要な姿勢・・・・・・・・・・・・・・・・・８
第３節　めざすべき職員の行動例・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・９
第４節　職員が習得すべき能力・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１０
第５節　各職階に求められる役割と能力・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１２

第４章　阪南市の現状と課題
第１節　市民が望む職員像・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１４
第２節　人事制度の現状と課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１５
第３節　研修制度の現状と課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２０
第４節　職場環境の現状と課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２６

第５章　人材育成のための取り組み
第１節　人事制度の改革・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３０
第２節　研修制度の改革・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３２
第３節　職場環境の改革・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３５

第６章　人材育成基本方針策定後の推進体制
第１節　職員の役割・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４０
第２節　管理職の役割・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４０
第３節　人事課の役割・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４０
●「阪南市人材育成基本方針」策定過程 ・・・・ ・・・・・・・・・・・・・・・・・４１
●「阪南市人材育成基本方針検討ワーキンググループ」メンバー一覧表・・・・・・４２

第１章　はじめに

第１節　本市をとりまく環境の変化

●地方分権の進展に伴い、市の権限、責任及び業務量が増大しています。制度上も国と地方自治体が対等の関係となり、これまでの「依存と分配」から「自立と創造」へのしくみの転換が求められています。

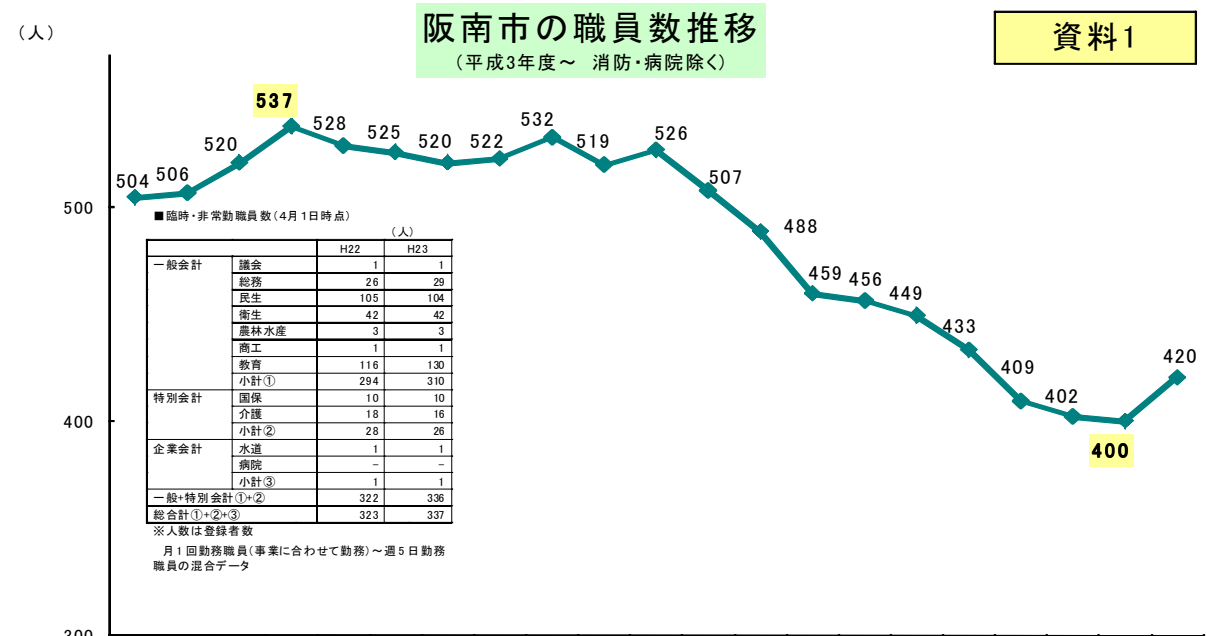
●少子高齢社会の急速な進展を背景に、医療や介護、年金など社会保障へのニーズが高まるなか、子育てや介護など以前は「自助」として家庭内で解決していた問題が「公助」として求められるなど、行政の役割は増加し、国や地方自治体を中心とする公共サービスの提供方法の限界が指摘されています。

●公共サービスは国や地方自治体が提供するという考えから、住民をはじめ各種団体、事業者など多様な主体がそれぞれの立場で「公共」を担い、地域にふさわしい公共サービスが、「自助」「共助」「公助」の役割分担と適切な受益と負担のもとで提供されることが求められています。

●ライフスタイルの変化に伴い、市民ニーズが多様化・複雑化するなか、自らの暮らす地域のあり方について自ら考え、主体的に行動し、その行動と選択に責任を負うという住民主体の社会づくりが求められています。

第２節　本市の職員数等の現状

（１）職員数の推移



	H22	H23
一般会計　議会	1	1
一般会計　総務	26	29
一般会計　民生	105	104
一般会計　衛生	42	42
一般会計　農林水産	3	3
一般会計　商工	1	1
一般会計　教育	116	130
一般会計　小計①	294	310
特別会計　国保	10	10
特別会計　介護	18	16
特別会計　小計②	28	26
企業会計　水道	1	1
企業会計　病院	－	－
企業会計　小計③	1	1
一般+特別会計①+②	322	336
総合計①+②+③	323	337

	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23
職員数（人）	504	506	520	537	528	525	520	522	532	519	526	507	488	459	456	449	433	409	402	400	420

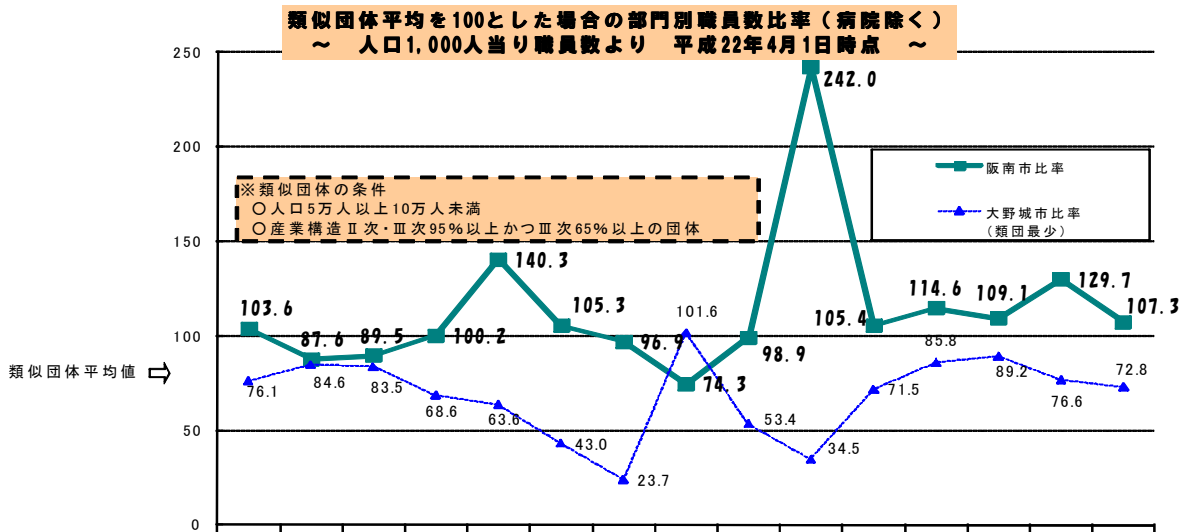
●扶助費の増加や税収の減少を背景に財政再建に取り組むなか、職員定員管理計画策定により、公共施設への指定管理者制度の導入、職員採用の抑制、定年前早期退職制度の運用、臨時・非常勤職員の活用等、定員管理の適正化を図り、職員数を平成６年度の５３７人から平成２２年度の４００人まで１３７人削減しています。（ただし、平成２３年度は、市立病院への指定管理者制度の導入に伴う医療職から一般事務職への職種変更を実施したことから４２０人となっています。）

（２）類似団体との比較

■類似団体平均を 100 とした場合の部門別職員数の比率

資料２

～ 人口 1,000 人当たり職員数より ～

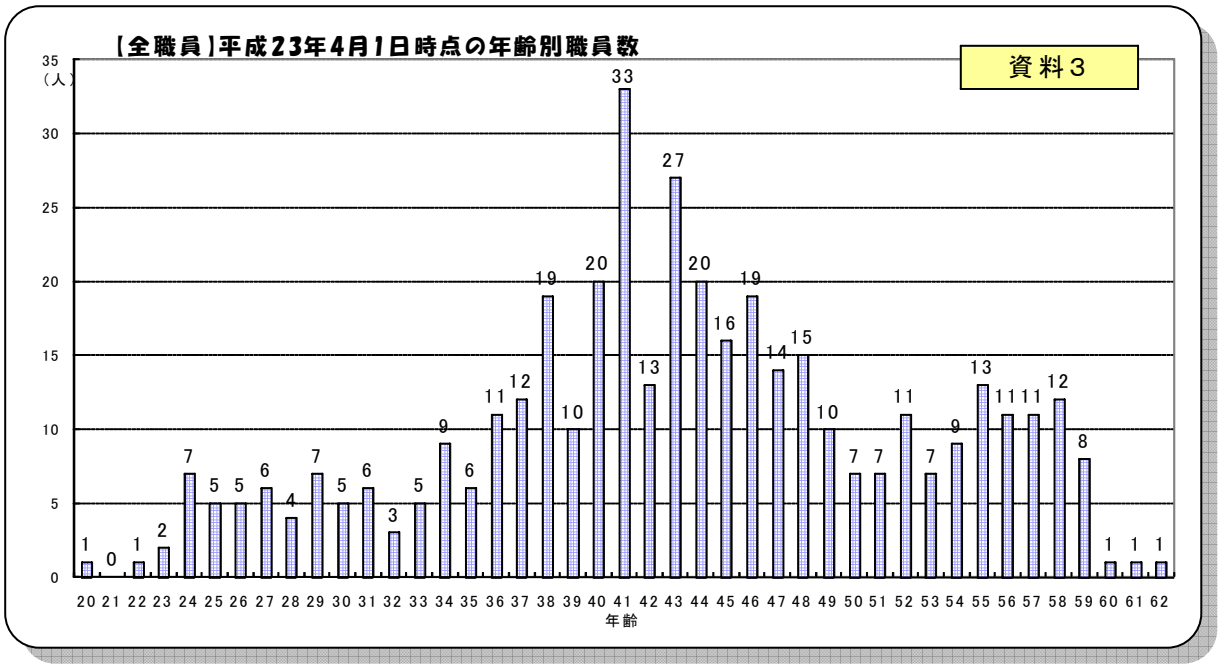


	議会	総務・企画	税務	民生	衛生	農林	商工労働	土木	学校教育以外の教育	学校教育	普通会計合計	水道	下水道	その他特別会計	総合計
阪南市比率	103.6	87.6	89.5	100.2	140.3	105.3	96.9	74.3	98.9	242.0	105.4	114.6	109.1	129.7	107.3
大野城市比率（類団最少）	76.1	84.6	83.5	68.6	63.6	43.0	23.7	101.6	53.4	34.5	71.5	85.8	89.2	76.6	72.8

●職員数の適正化については、人口、面積、産業構造、行政サービスの内容や公共施設数、都市基盤整備状況、民間企業の立地状況等を踏まえ設定する必要がありますが、人口や産業構造が類似する地方自治体との比較はひとつの目安となります。

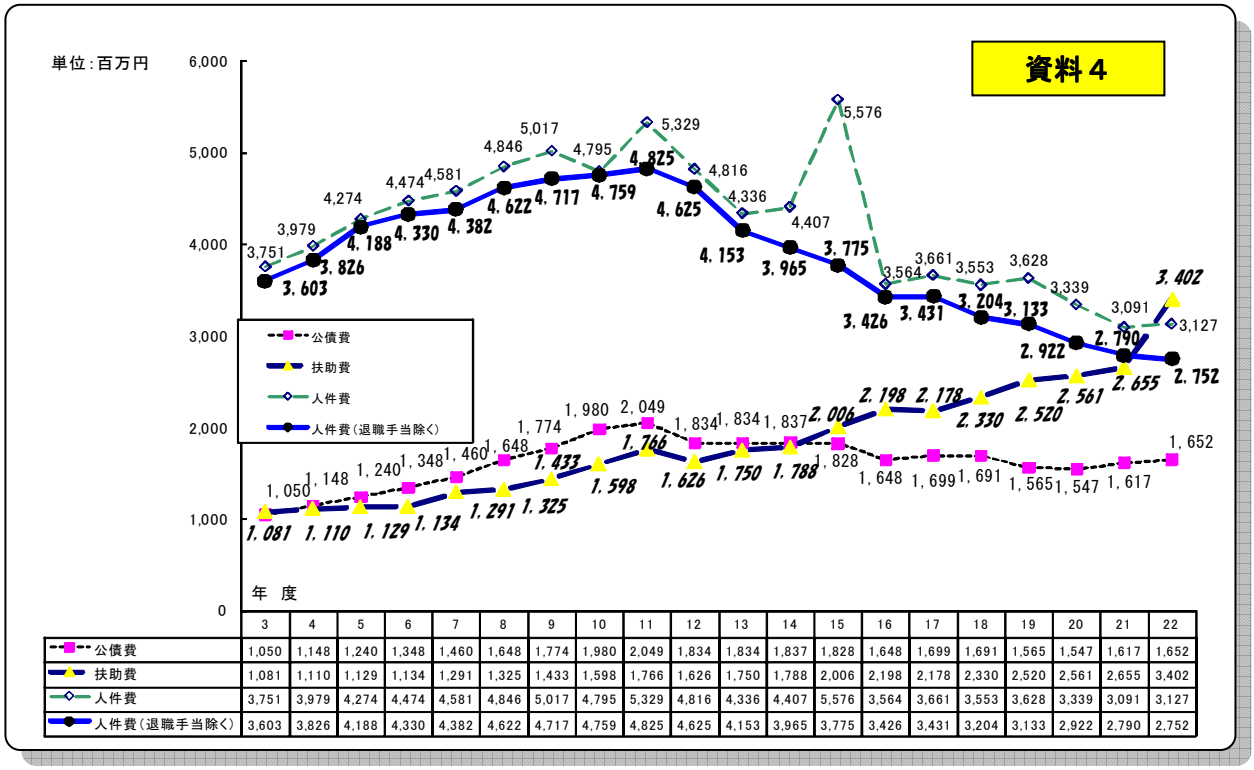
●総務省が分類している本市が属する類似団体は平成２２年度で全国に５４団体存在し、特別会計・企業会計を除く普通会計ベースの人口１，０００人当りの本市職員数は、ほぼ平均レベルとなっています。

（３）職員の年齢構造



●右肩上がりの人口増加や平成３年の市制施行に伴い、福祉事務所の設置などの所掌事務の増大、公共下水道の供用開始等を背景に、昭和の終わりから平成の初期に積極的な職員採用を行ったことで、職員の年齢が４０歳以上の世代に偏在しています。こうした年齢構造は、将来の組織機構上、業務遂行の持続性を踏まえると職員構成について検討が必要な状況にあります。

（４）義務的経費の推移



年度	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
公債費	1,050	1,148	1,240	1,348	1,460	1,648	1,774	1,980	2,049	1,834	1,834	1,837	1,828	1,648	1,699	1,691	1,565	1,547	1,617	1,652
扶助費	1,081	1,110	1,129	1,134	1,291	1,325	1,433	1,598	1,766	1,626	1,750	1,788	2,006	2,198	2,178	2,330	2,520	2,561	2,655	3,402
人件費	3,751	3,979	4,274	4,474	4,581	4,846	5,017	4,795	5,329	4,816	4,336	4,407	5,576	3,564	3,661	3,553	3,628	3,339	3,091	3,127
人件費（退職手当除く）	3,603	3,826	4,188	4,330	4,382	4,622	4,717	4,759	4,825	4,625	4,153	3,965	3,775	3,426	3,431	3,204	3,133	2,922	2,790	2,752

●市制施行以降の義務的経費のうち、退職手当を除く人件費については阪南岬消防組合設立後の平成１２年度決算と平成２２年度決算を比較すると３割を超える大幅な削減が進んでいますが、扶助費は少子高齢社会の進展を背景に右肩上がりの状況であり、平成２２年度決算で市制施行以降初めて人件費を上回りました。
●税収の減少と義務的経費の増加傾向に歯止めがかからないなか、財政の持続可能性を維持する観点から、人件費については職員数を抑制しつつ、行政としての役割を果たすことが重要となっています。

第２章　人材育成基本方針とは

第１節　人材育成の意義

①経営資源としての人材の重要性

組織の経営資源は大きく分けて「人」「もの」「金」「情報」だと言われており、この中で、「もの」「金」「情報」には限りがありますが、「人」はその持てる能力を開発し、意欲を引き出すことにより発揮される力は大きく変化する資源であり、唯一、自らを変えることができる無限の可能性を有しています。

「もの」「金」「情報」を使うのは「人」であるため、「人」だけが「もの」「金」「情報」の価値を変化させることが可能で、「人」は、組織にとって最も重要な経営資源であるとともに最大の資産といえます。

②人材育成とは

「人材」とは、才能のある人、役に立つ人という意味があります。そして、組織における人材とは、持てる能力と意欲を職務の中で最大限に発揮し、組織目標の達成に貢献できる職員のことであり、職員をそのように育成することが「人材育成」の最大の目的となります。

ここでの「育成」には、職員研修に代表される組織から職員への働きかけに限定されるものでなく、職員が自己啓発により自らの資質や能力を向上させ、自らを「人材」として育成する場合も含んでいます。

第２節　「阪南市人材育成基本方針」策定の目的

人材育成は、職員の能力と意欲を引き出す人事制度、職員の意欲と個性に応じて能力を高める研修制度、職員が能力を伸ばし、活き活きと働くことのできる職場環境づくりなどの各分野にわたり総合的に取り組むことで相乗的な効果を発揮します。

このことを踏まえ、めざすべき職員像と人材育成施策の方向性を明示し、人材育成における課題の解決に向け、人材育成を総合的な視点から効果的に進め、全ての職員が「職員の責務」（※）を果たせるよう育成することにより、市民福祉の向上はもとより、市民や地域と協働のもと最適な公共サービスの提供と向上を図るために策定する指針が「阪南市人材育成基本方針」です。

（※）「阪南市自治基本条例（平成２１年７月１日施行）」

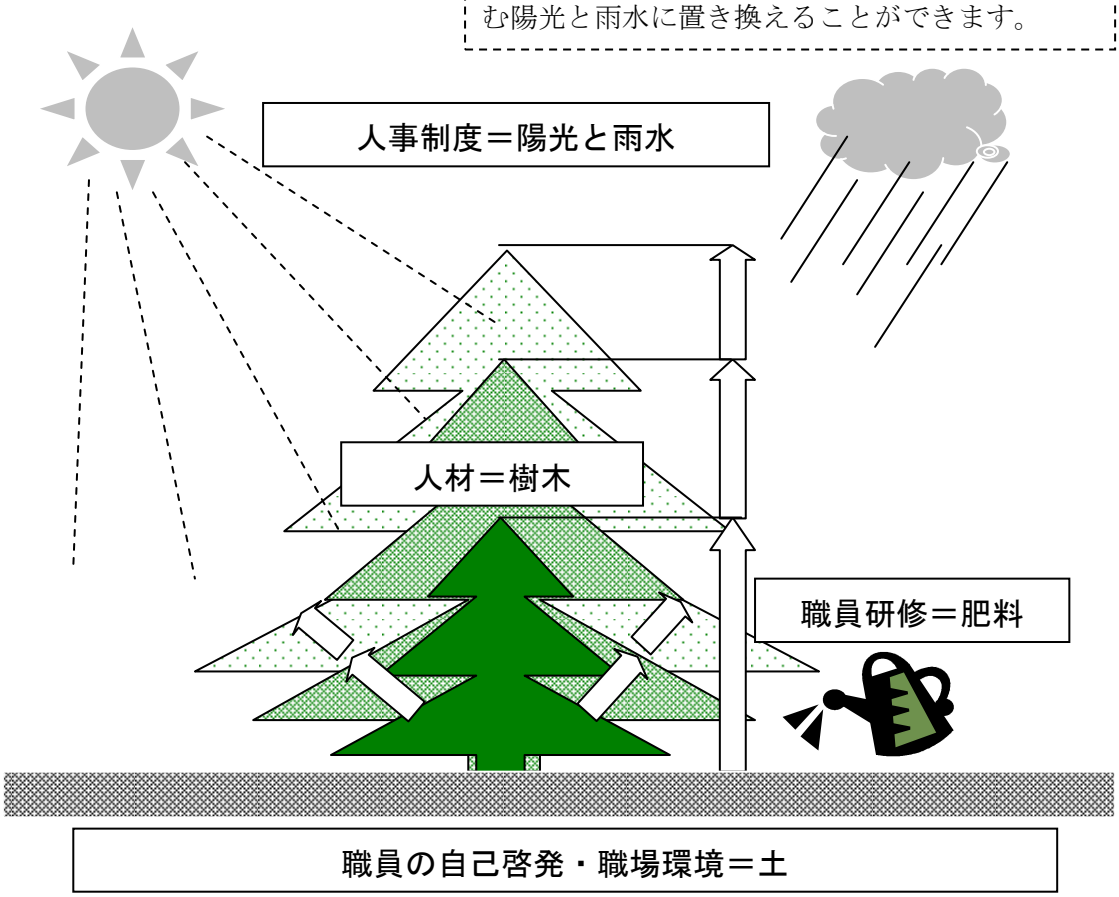
（職員の責務）

第 15 条　職員は、全体の奉仕者として、この条例を遵守し、公正かつ誠実に職務を遂行しなければならない。

2　職員は、職務の遂行に必要な知識、技能等の向上に努めるとともに、創意工夫して効率的に職務を遂行しなければならない。

人材育成のイメージ図

人材を樹木に例えた場合、職員の自己啓発と職場環境を樹木が根を張る土に、職員研修を土を豊かにする肥料に、人事制度を樹木と土の双方を育む陽光と雨水に置き換えることができます。



●樹木は大地（土）に根を張り、肥料で土を豊かにするとともに、陽光と雨水でもって育まれ成長します。同じように人材も、活き活きと仕事に取り組める職場環境の下、公平かつ適正な人事制度の中で、効果的な研修を実施することにより育成できるものと考えます。

第３節　「阪南市人材育成基本方針」の基本姿勢

市民ニーズを的確に捉え、限られた人材で効率的かつ効果的な行政経営を実現するには、職員一人ひとりはもとより組織全体の能力を向上させることにより、少数精鋭の組織体制を確立することが必要不可欠です。

そこで、「阪南市人材育成基本方針」は、職員一人ひとりが「変えたい、変わりたい、頑張りたい」という意識を認識するとともに、職員一人ひとりと組織全体に対し、これまでの考え方や仕事への取り組み方の転換を求めることを基本姿勢としています。

第４節　「阪南市人材育成基本方針」の構成

【めざすべき職員像】

行政のプロフェッショナルとしての
使命と責任を果たすため、
自ら考え、果敢に挑戦する職員

総合的な人材育成

●全職員の取り組み
●管理職の取り組み
●人事課の取り組み

【基本的な視点】

人事制度の改革 ⇔ 研修制度の改革 ⇔ 職場環境の改革

【取り組み】

- 人事制度の改革
  - ・多様な人材の確保
  - ・適材適所の人員配置
  - ・職員の能力と適性の把握
- 研修制度の改革
  - ・職員研修体制の整備
  - ・自己啓発の推進
  - ・職場研修の推進
  - ・職場外研修の推進
- 職場環境の改革
  - ・学習的な職場環境づくり
  - ・風通しの良い職場環境づくり
  - ・働きやすい職場環境づくり

第３章　めざすべき職員像と必要な姿勢・能力

第１節　めざすべき職員像

本市を取り巻く環境の変化にしなやかに対応し、市民ニーズを的確に捉え、限られた人材で効率的かつ効果的な行政経営を実現するため、本市の「めざすべき職員像」を次のとおり定めます。

【めざすべき職員像】

行政のプロフェッショナルとしての使命と責任を果たすため、自ら考え、果敢に挑戦する職員

第２節　めざすべき職員となるために必要な姿勢

「めざすべき職員」となるためには、職員一人ひとりが、次のような姿勢で職務に臨むことが求められます。

【めざすべき職員となるために必要な姿勢】

①高い倫理観と人権意識を持ち、公平・公正に対応する。

②市民の視線に立って自ら考え、主体的に行動する。

③市民に信頼され、市民・地域と協働する。

④職場の仲間と協調し、職場全体に貢献する。

⑤経営意識を持ち、未来を見据えた政策・方針を立案する。

⑥前例にとらわれず、改善・改革に果敢に挑戦する。

第３節　めざすべき職員の行動例

職員一人ひとりが、「めざすべき職員」の姿勢を常にイメージし、日々の職務において自らの行動をより良いものとできるよう、次のとおり行動例を示します。

姿勢①高い倫理観と人権意識を持ち、公平・公正に対応する。

【行動例】
- 高い公務員倫理を持って誠実かつ公正に仕事を進める。
- 先入観を持たず、誰にでも公平に対応する。
- 職場の内外を問わず、お互いの人権と人格を尊重して行動する。

姿勢②市民の視線に立って自ら考え、主体的に行動する。

【行動例】
- 日常生活から地域と関係を持ち、市民と地域の視点で行動し、関係者と調整する。
- 「上司の指示待ち」、「与えられた仕事をそつなくこなす」にとどまらず、自らの意思で自律的に行動する。
- 常に業務に対して問題意識を持って行動する。

姿勢③市民に信頼され、市民・地域と協働する。

【行動例】
- 市民に明るく元気良く対応し、親切、丁寧にわかりやすく説明する。
- 自ら意欲的に学び、高い能力と豊富な知識を持ち、市民サービスの向上に努める。
- 自分の職務に自信と責任を持ち、行政のプロフェッショナルとして信頼される。
- 行政の果たすべき役割を自覚し、市民と目標を共有して協働する。

姿勢④職場の仲間と協調し、職場全体に貢献する。

【行動例】
- 自分の職責を自覚し、組織人としての務めを果たす。
- 職場の課題について、当事者意識をもって取り組む。
- 職場の仲間と協力して、職場の共通の目標を達成する。
- 他の職員との相互学習を通じて職場全体の能力の向上に努める。
- 他の職員との相互の指導と交流を通じて活力ある職場をつくる。

姿勢⑤経営意識を持ち、未来を見据えた政策・方針を立案する。

【行動例】
- 社会の変化を敏感に察知し、職務への影響を的確に分析する。
- 問題の原因を究明し、課題を正確に把握する。
- 地域や市全体の課題解決に向けて、未来を見据えた政策を立案する。

姿勢⑥前例にとらわれず、改善・改革に果敢に挑戦する。

【行動例】
- 前例にとらわれず、常に改善・改革の意識を持って創意工夫に取り組む。
- コスト意識を持ち、最少の経費で最大の効果を挙げるよう、効率的・効果的に仕事を進める。
- 新たな課題に柔軟かつ積極的に対応する。
- 自分の職務や職場の問題点の改善に挑戦する。

第４節　職員が習得すべき能力

「第３節」で示した行動例を実践し、全ての職員が「めざすべき職員」となるには、次の能力を身につけることが求められます。

（１）基礎的職務遂行能力	
①接遇能力	●心にゆとりを持ち、相手の立場に立って話をきき、親切・丁寧に温かく応対し、簡潔で明快な説明ができる能力
②コミュニケーション能力	●相手の言いたいことをきき出し、自らの意見を明確に伝え、意見が対立した場合に、説明責任を果たすとともに、合意へと導くことができる能力
③文章表現力	●自分が伝えたい事を、目的や場面などに応じ、適切かつ正確に文章で表現できる能力
④自己啓発能力	●ますます専門化、複雑化する市の業務に対応するために活用できる専門的知識、職務に必要な知識・技術を習得する能力
⑤職場支援能力	●上司や同僚への報告、連絡、相談を確実に行うとともに、職場の職員と良好な人間関係を構築して、上司がリーダーシップを発揮しやすいように職場環境の改善に貢献する能力
⑥判断力、理解力	●職務内容や上司の指示等を正確に理解し、困難に遭遇した時も状況に応じて適切に判断できる能力
⑦行動力	●失敗を恐れず、チャレンジ精神を持って自ら進んで行動し、困難に直面しても、強靭な意志を持って状況を打開できる能力
⑧状況対応能力	●市政を取り巻く環境の変化や人事異動に伴う職場の変化に対応し、自らを柔軟に変えることができる能力

（２）政策形成能力	
①情報収集・活用能力	●社会経済情勢の変化を敏感に察知し、未来を見据えた政策形成のため、積極的に必要な情報を収集、提供し、分析、活用する能力
②課題設定能力	●業務の現状とあるべき姿を適切に認識し、市民ニーズに対応するための問題の解決や改善に向けた取り組むべき課題と目標を設定できる能力
③企画・立案能力	●広い視野、洞察力、チャレンジ精神をもって、課題を的確に分析し、コストや効果等を十分に考慮し、創意工夫を凝らして政策・方針を企画・立案する能力

（３）職場管理能力	
①業務運営力	●職員の能力や経験、勤務状況、心身の健康状態等を的確に把握し、職員に業務を適切に配分し、進行管理を行う能力
②統率力	●リーダーシップを発揮し、職員の信頼と支持を得て、職務に対する職員の挑戦意欲を引き出して職場をまとめる能力
③職場環境整備能力	●職場間の協力体制、職場内のチームワークの構築に向けて、ハラスメント（※）を排し、良好な職場環境づくり、組織風土改革を進める能力 （※）ハラスメント＝行為者の意図に関わらず、発言・行動等で相手に不快感を与えること。
④指導育成能力	●ダイバーシティ（※）を尊重し、職員の能力を向上させるために、適切な指示、指導、助言を行うとともに、職員の能力開発や資格取得等の取り組みを支援する能力 （※）ダイバーシティ＝一人ひとりの多様性を尊重し、それぞれの最大限の能力を発揮させること。
⑤関係性強化能力	●カウンセリングマインド（※）を持ち、事実に基づき職員の「貢献・協調・努力」を認めることで、職員との関係を強化し、職場を良好に機能させる能力 （※）カウンセリングマインド＝あらゆる場で一人ひとりに関心を持ち、認め、尊重し、理解しようとする態度や姿勢のこと。

（４）行政経営能力	
①目標管理能力	●組織目標を明示し、目標に向けて、職場の業務、職員の職務の進行を管理して目標を達成する能力
②調整能力	●組織目標の達成や問題の解決に向けて、組織横断的な課題設定、政策形成、総合調整ができる能力
③評価能力	●政策・施策・事務事業の現状を評価し、組織目標の達成に向けて、効果的・効率的な取り組み方法を検討する能力
④危機管理能力	●常に危機管理のための問題意識を持ち、不測の事態に備えるとともに、危機発生時において的確に対応する能力

第５節　各職階に求められる役割と能力

職階	基本的な役割	必要な能力の割合
部長級	○行政運営の首脳幹部として、全市的な広い視野から市長が行う重要施策の決定を補佐するとともに、所管業務を円滑に執行する。 ○市政の基本方針に基づき、所管業務の目標及び実施方針等を設定して、計画的に執行する。 ○部相互間及び部内の連絡協調を図る。 ○部内の管理業務を統括処理し、部内の適正な運営に努め、所管業務の効果的な執行を図る。 ○副理事級、課長級職員の能力を適正に把握し、指導育成する。	
副理事級	○上司の命を受け、担任事務の直接の遂行者として部下職員を指導監督し、担任事務を遂行する。 ○担任事務の目標及び実施方針等を立案し、業務を遂行する。 ○担任事務に従事する部下職員の能力を適正に把握し、指導育成する。	行政経営能力
課長級	○上司の命を受け、部下職員を指揮監督して所管業務を遂行する。 ○市政の基本方針及び部の方針等に基づき、所管業務の実施計画を策定して適切な進行管理及び厳正な執行を図る。 ○部内各課との連絡協調を図る。 ○課内の管理業務を処理し、部下職員の服務規律の徹底及び能力開発と士気の高揚を図る。	職場管理能力
課長代理級	○上司の命を受け、所掌事務の処理に当たる。 ○部内各課との連絡協調を図る。 ○課内の管理業務の適切な処理を図る。 ○部下職員の能力を適正に把握し、指導育成する。	政策形成能力
主幹級	○上司の命を受け、課の方針等に基づき、担任事務の企画、立案等を行う。 ○上司の命を受け、担任事務の直接の遂行者として、その処理に当たる。 ○知識と経験を活かし、高度で専門的な職務を遂行する。 ○部下職員の能力を適正に把握し、指導育成する。	
主査級	○上司の命を受け、所掌事務の遂行の総括・遂行に当たる。 ○所掌事務の処理計画を立案し、上司の承認を得て部下職員に明示するとともに、その計画を遂行する。 ○知識と経験を活かし、高度で専門的な職務を遂行する。 ○部下職員の能力を適正に把握し、指導育成する。	基礎的職務遂行能力
総括主事 ・主事	○上司の命を受け、担任事務に従事する。 ○専門能力と知識を駆使し、職場の目標達成に向けて積極的に職務を遂行する。 ○常に問題意識を持ち、必要な改善・改革を提案する。 ○組織内外における良好なコミュニケーションを保つ。 ○他の職員と協調して職務に取り組む。 （総括主事のみ）○後輩職員の指導やサポートを行う。	

※上記の表の「必要な能力の割合」はイメージであり、職場の職員の人数や構成により各能力の割合は変化します。また、各職階に求められる能力の質やレベルは異なります。

めざすべき職員像の体系図

行政のプロフェッショナルとしての
使命と責任を果たすため、
自ら考え、果敢に挑戦する職員

各職階に求められる役割と能力

めざすべき職員の行動

めざすべき職員となるために必要な姿勢

①高い倫理観と人権意識を持ち、公平・公正に対応する。
②市民の視線に立って自ら考え、主体的に行動する。
③市民に信頼され、市民・地域と協働する。
④職場の仲間と協調し、職場全体に貢献する。
⑤経営意識を持ち、未来を見据えた政策・方針を立案する。
⑥前例にとらわれず、改善・改革に果敢に挑戦する。

職員が習得すべき能力

(4)行政経営能力 （①目標管理能力②調整能力③評価能力④危機管理能力）

(3)職場管理能力 （①業務運営力②統率力③職場環境整備能力④指導育成能力⑤関係性強化能力）

(2)政策形成能力 （①情報収集・活用能力②課題設定能力③企画・立案能力）

(1)基礎的職務遂行能力 （①接遇能力②コミュニケーション能力③文章表現力④自己啓発能力⑤職場支援能力⑥判断力、理解力⑦行動力⑧状況対応能力）

第４章　阪南市の現状と課題

人材育成基本方針検討ワーキンググループでの検討事項と「人材育成基本方針の策定に向けた職員意識調査」の結果を踏まえ、本市の人事制度、研修制度、職場環境について、現状と課題を整理しました。

第１節　市民が望む職員像

●「平成２２年度お客様アンケート（実施期間：平成２３年１月７日から３１日まで）」の結果から。

１位　親切・丁寧に応対する職員（８９件）
２位　市民の立場に立って物事を考えられる職員（７０件）
２位　専門知識を持ち説明のできる職員（７０件）
４位　誰にでも公平に接する職員（５６件）
５位　柔軟な対応のできる職員（４２件）
６位　自分の行動、発言に責任の持てる職員（３８件）
７位　前例にとらわれず新しいことにチャレンジする職員（３３件）
８位　コスト意識を持っている職員（３２件）
９位　市の発展に必要な政策をつくり上げることのできる職員（２７件）
１０位　不当な要求に毅然とした対応のできる職員（２３件）

市民が望む職員像は、「親切・丁寧に対応する職員」、「市民の立場に立って物事を考えられる職員」、「専門知識を持ち説明のできる職員」、「誰にでも公平に接する職員」などが上位を占めています。

第２節　人事制度の現状と課題

（１）職員採用について

・　採用試験については、職場で活躍できる優秀な人材を確保するため、事務職については、人物重視の観点から筆記試験の専門科目の廃止、面接試験の回数増加等の改善に努めてきました。

・　今後も、社会や職場環境の急激な変化にしなやかに対応できる、高い資質と豊かな人間性を備えた人材を確保するため、「阪南市で働きたい」と思われる魅力的なまちづくりの推進とともに、採用試験制度の改善や働きやすく働きがいのある職場環境づくりが求められています。

・　市の業務内容の多様化が進むなか、任期付職員や臨時職員等と様々な任用形態を活用して人材の確保に努めています。今後ますます、市の業務範囲が広がるとともに専門性がさらに高まることが予想されるため、即戦力となる人材を確保するための採用方法の検討が求められています。

（２）人事異動の期間について

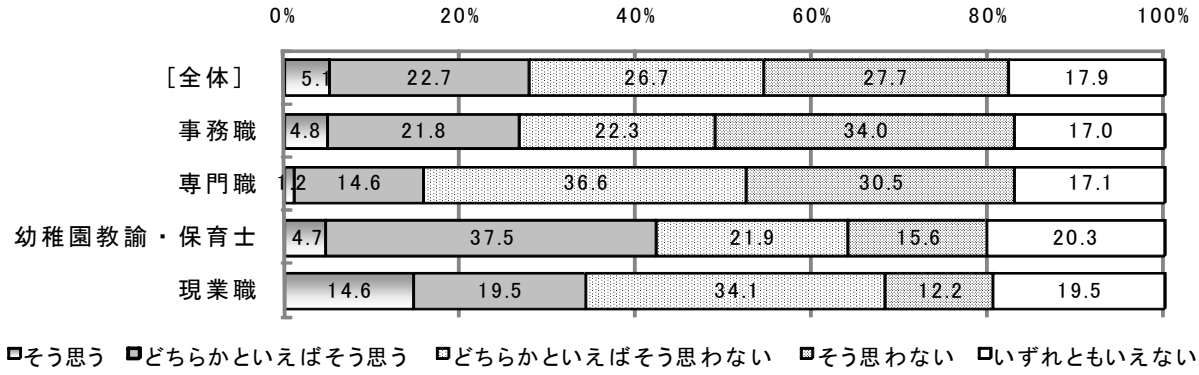
・　人事異動は、職場の維持や刷新、職員一人ひとりの育成をめざして実施するものです。極端に長い期間又は短い期間在籍後の人事異動は、職場と職員の双方に混乱をもたらすことがあります。

・　職員一人ひとりが高いモチベーションを維持して職場で能力を発揮する機会を確保するとともに、職場全体の能力を向上できるよう、職種や職場、職務内容に応じた計画的な異動サイクルの構築が求められています。

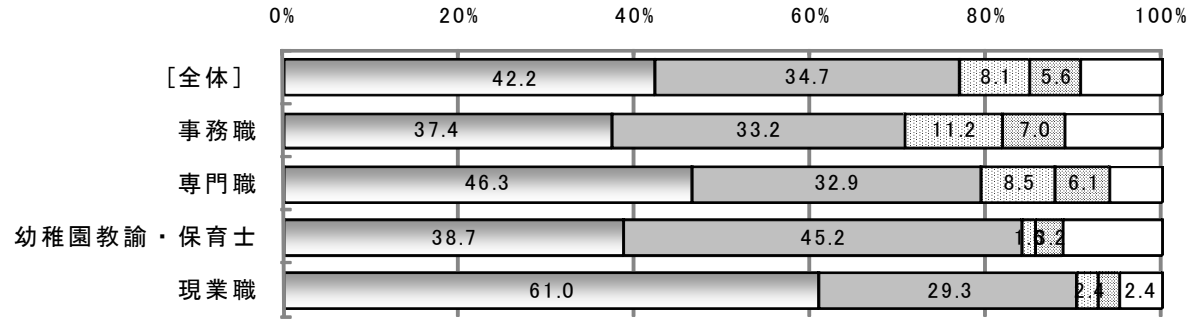
（３）適材適所の人員配置について

【職員意識調査の結果から】

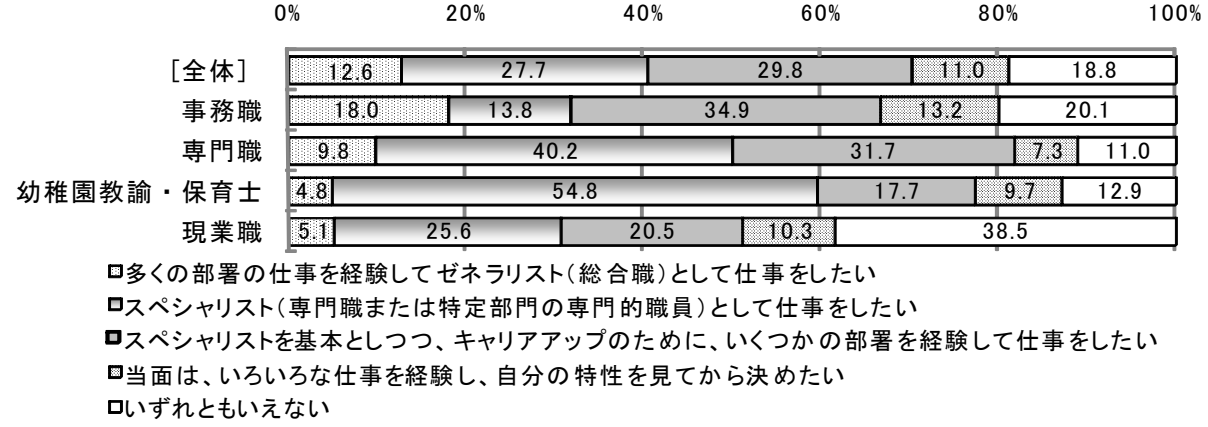
●現在の人事について、昇任や配置は適切に行われていると思いますか？



●自己申告制度のように、人事異動（配置）の希望を含めて、自分のやりたい仕事（ポスト）を意思表示する制度は必要と思いますか？



●自分の能力を最大限に発揮するために、今後どのような人事異動を望みますか？



・　人は自分の能力が活かされていると感じるとき、仕事にやりがいと充足感を感じ、能力を最大限に発揮するとともに、能力を高めるため、より困難な仕事に挑戦しようという気持ちが湧いてきます。

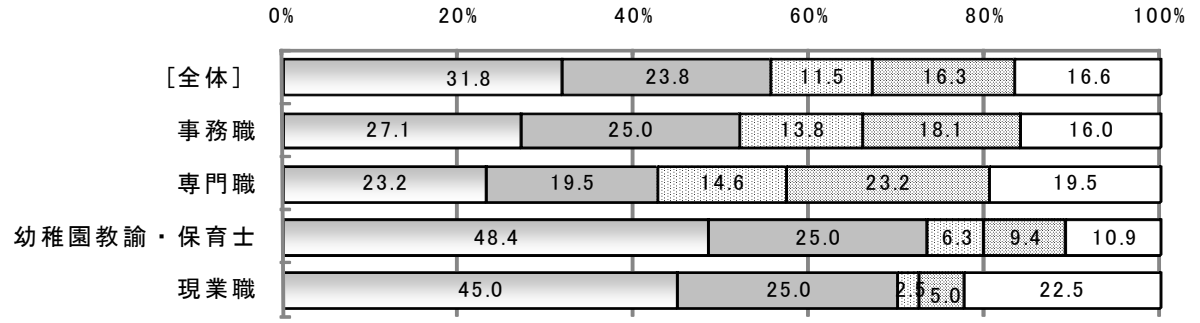
・　現在の人事制度は概ねゼネラリストの育成を前提としており、職員は概ね３年から５年のサイクルで様々な部署の仕事を経験することとなっています。これにより、職員は自分の秘めた能力に気づき、幅広い能力を持った職員として自らを成長させることが期待できます。

・　一方で、地方分権の進展や市民ニーズの高度化に伴い、専門性を求められる職務が増加していることから、職員一人ひとりが自分の適性に気づき、その適性にあったキャリア形成を可能とする人事制度の導入が求められています。

（4）昇任の基準について

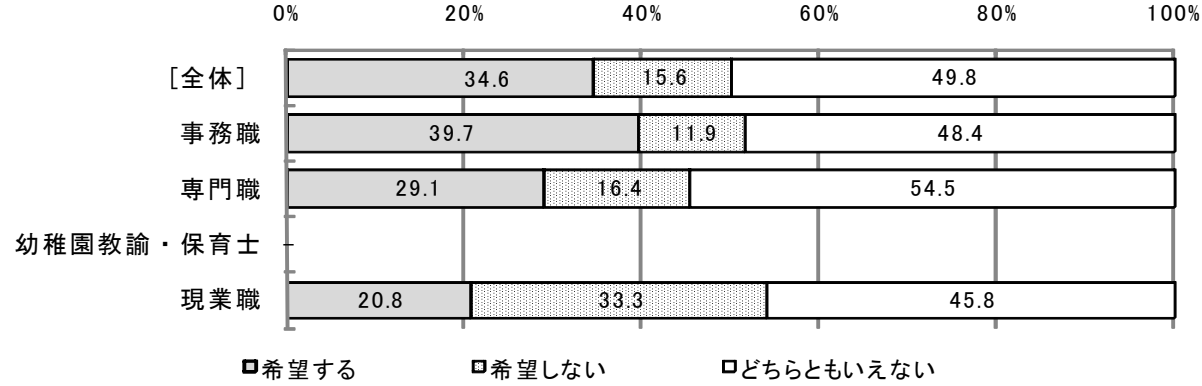
【職員意識調査の結果から】

●管理職（課長代理以上）への昇任に際しても試験が必要と思いますか？



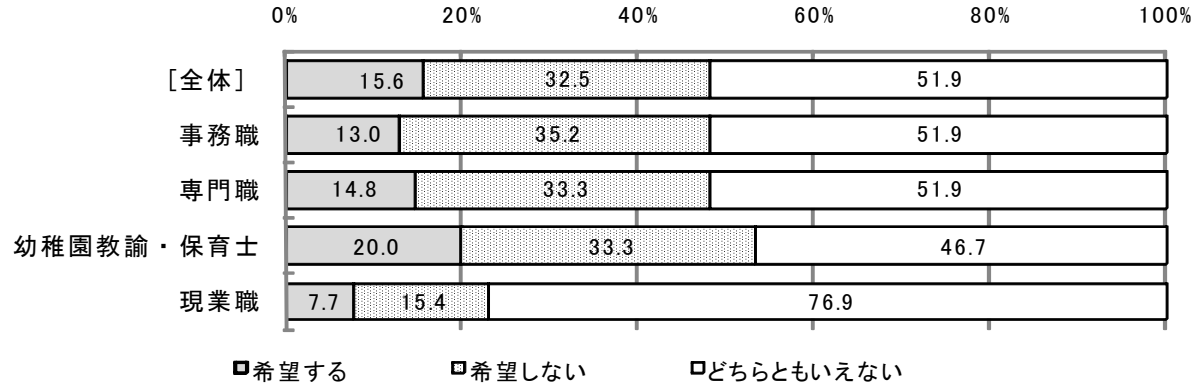
●将来、昇任することを希望しますか？

【男性職員】



●将来、昇任することを希望しますか？

【女性職員】



・　現在、主査級職員への昇任については、昇任選考を実施していますが、他の職階への昇任については、現在の職階における在職年数や実績等を考慮して決定しています。

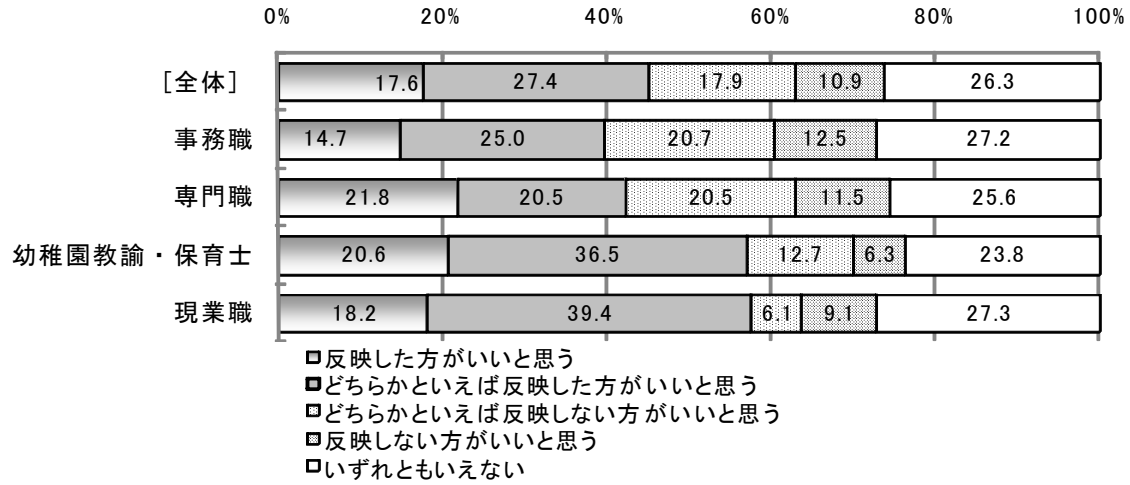
・　現在の昇任のあり方については、「基準が不明確である」や「不公平感がある」等の批判や「部下による評価を導入するべき」等の意見があります。
・　働き方の多様化や役職者の責任の増大等を踏まえ、昇任意欲が低下しており、特に事務職の女性職員の昇任したい職員の割合は１３％に留まっています。
・　昇任に対する信頼を維持するとともに、意欲と能力のある職員の早期登用を図るためにも、昇任選考の対象とする職階の拡大、多様な評価方法の導入等の取り組みが求められています。

（５）人事評価制度（※）について

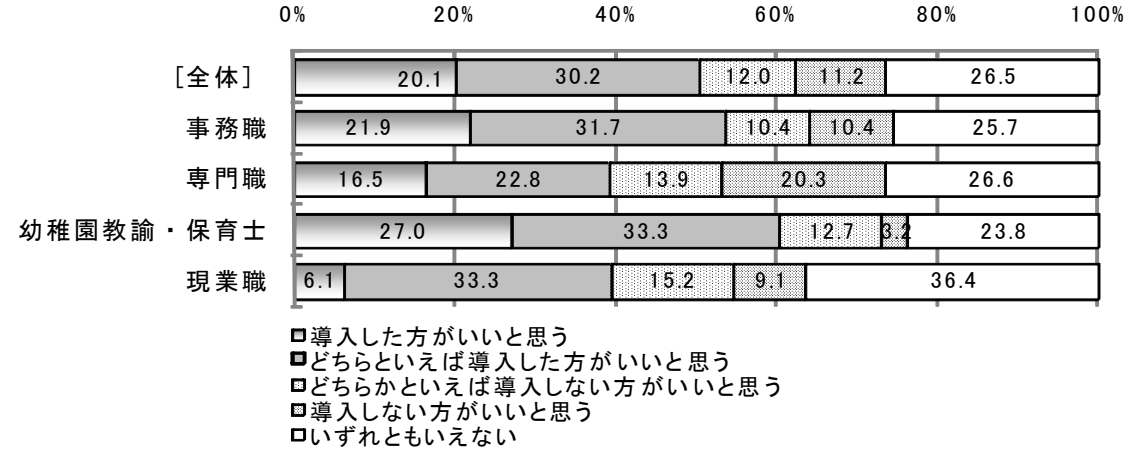
（※）人事評価制度には、大きく分けると、評価結果の昇給や昇格への反映を重視する「処遇反映型」と評価結果の人材育成への活用を重視する「育成型」の２種類があります。

【職員意識調査の結果から】

●人事評価制度の導入について
・人事評価の結果の給与等への反映について



●人事評価制度の導入について
・人事評価の結果を人材育成にのみ活用する育成型人事評価制度の導入について



・　現在、職員の職務における勤務実績、職務遂行上の能力、職務に取り組む態度等の評価は、主査級職員への昇任選考を受験した職員のみを対象に実施しています。

　したがって、ほとんどの職員は、自分が上司からどのように評価されているのか知る機会が無く、職務に対する高い意欲の維持や自らの成長に向けた気づきを促進することが困難な状況にあります。

・　現行の給与制度では、特別な理由が無い限り、年功序列的に毎年昇給し、仕事の成果によって手当に差がつくことがないことから、給与制度で職員のモチベーションを上げることは困難な状況にあるといえます。

・　職員の職務に対する意欲や能力を高め、組織全体の活性化を図るには、日頃の職務において発揮された職員の能力や成果を公正に評価し、その結果を職員一人ひとりの能力開発に活用するとともに、昇任や昇給などの処遇に適切に反映するための仕組みづくりが求められています。

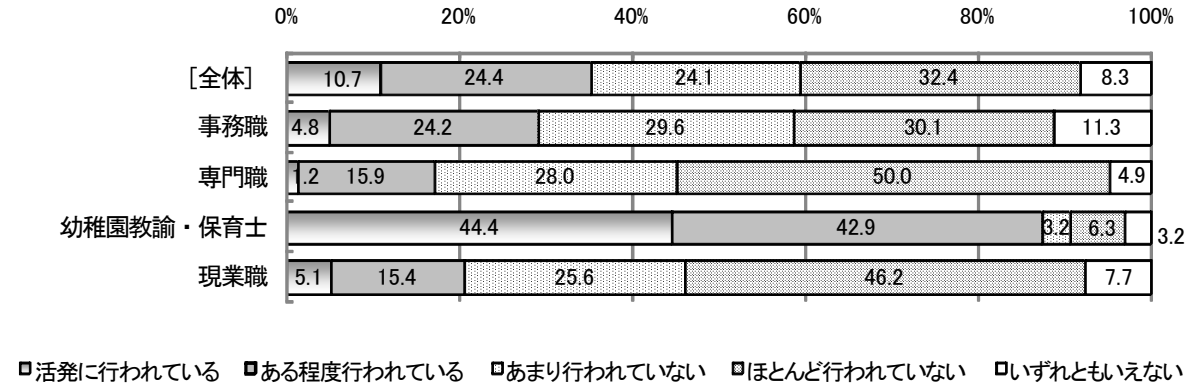
第３節　研修制度の現状と課題

（１）職場研修（ＯＪＴ）について

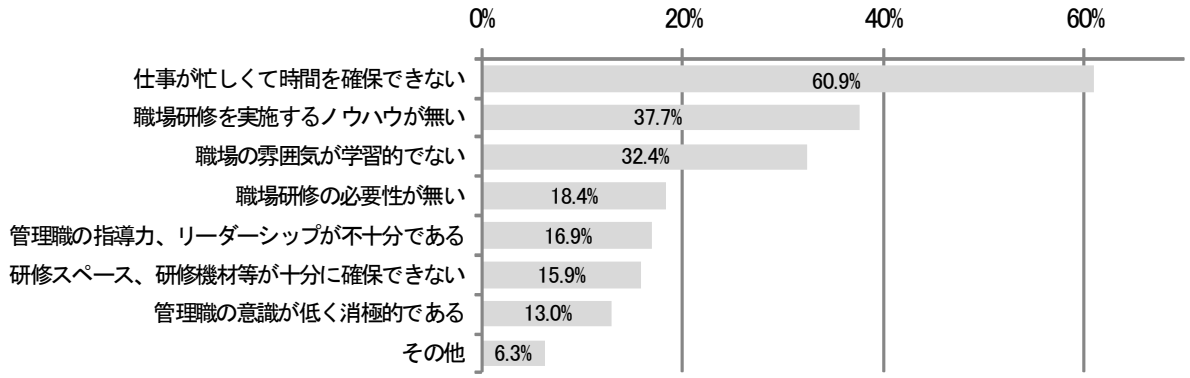
職場研修（ＯＪＴ：On the Job Training の略）とは、各職員が備えなければならない職務遂行上の能力や技術を、職場の上司や先輩が主となり、仕事を通じて繰り返し指導、育成していく方法をいいます。

【職員意識調査の結果から】

●あなたの職場では職場研修（ＯＪＴ）を実施していますか？



●あなたの職場で職場研修（ＯＪＴ）を実施できない理由は何ですか？



・　職場は職員の能力を発揮する場であるだけでなく、仕事を通じて能力を開発する人材育成の場でもあります。しかし、本市では、職種により差はあるものの、「仕事が忙しくて時間を確保できない」等の理由により、職場研修が活発に行われているとはいえない状況にあります。

・　職場研修は、職員が自分の担当する事務に必要な知識や情報を得るために重要な機会であり、同じ職場の他の職員が担当する事務の知識や情報を共有するための貴重な機会でもあります。

・　職場研修が実施できる職場環境や雰囲気作りには、職場のリーダーである管理職の取り組みが重要であることから、職場における人材育成が管理職の重要な職

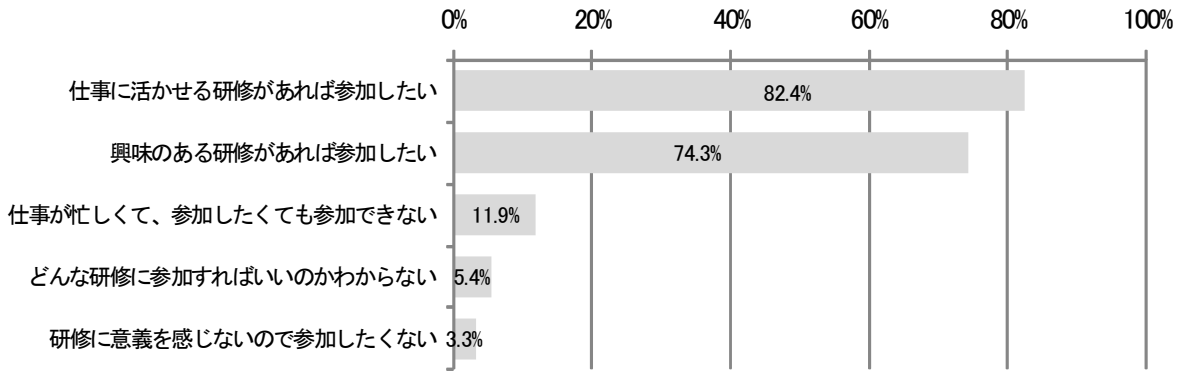
務であることを再認識するとともに、各職場での職場研修の実施を支援するための取り組みが求められています。

（２）職場外研修（Ｏｆｆ Ｊ Ｔ）への参加について

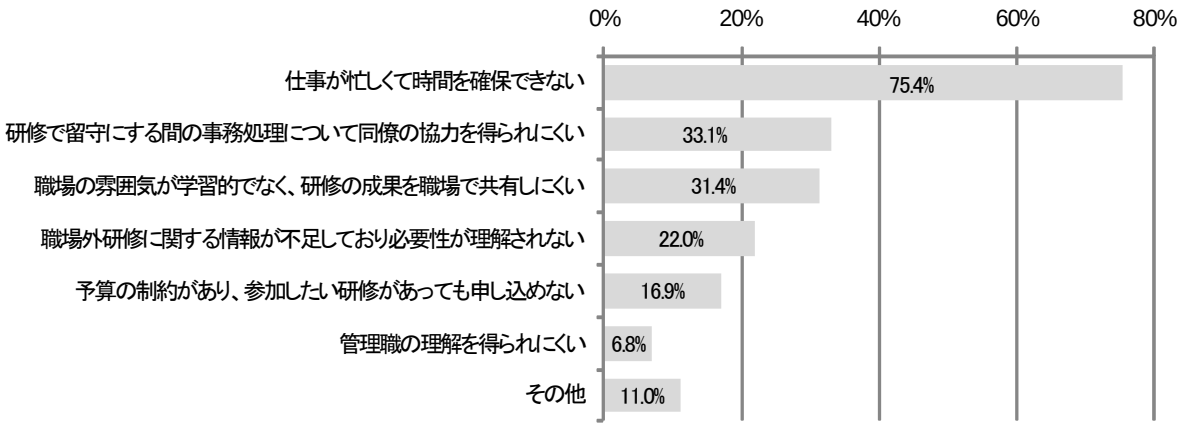
職場外研修（Ｏｆｆ Ｊ Ｔ：Off the Job Training の略）とは、日常の職務から離れて講義を受けて知識を習得したり、グループワーク等を通じて新たな考え方を身につけたりするものです。

【職員意識調査の結果から】

●職場外研修（Ｏｆｆ Ｊ Ｔ）への参加について、どのように考えていますか？



●あなたが、職場外研修（Ｏｆｆ Ｊ Ｔ）へ参加できない理由は何ですか？



・　職場外研修については、職員の関心は高いものの、「仕事が忙しくて時間を確保できない」「研修で留守にする間の事務処理について同僚の協力を得られにくい」等の理由で、研修に対する参加意欲があっても参加が難しい状況にあります。

・　職場外研修、特にマッセＯＳＡＫＡ（＝おおさか市町村職員研修研究センター）やその他の研修機関への派遣研修は、職務に必要な最新の情報、高度な専門知識等を得る効果的な学習の場となります。宿泊を伴う研修の場合、他の市町村の職

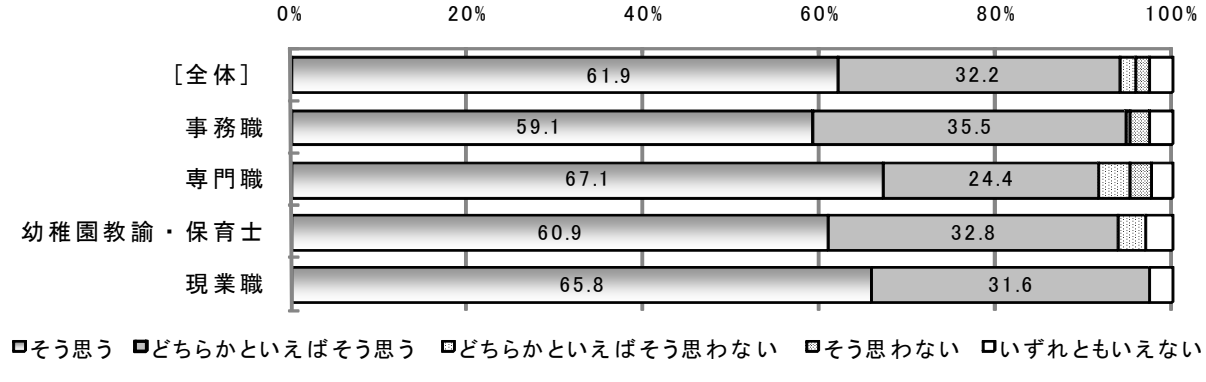
員との交流機会も多く、ネットワークの構築とともに多くの気づきを得ることが期待されます。

・　職場外研修に参加できる職場環境や雰囲気作りには、職場研修と同様の管理職の取り組みに加え、職場の職員一人ひとりの理解と協力が必要となるため、職員の研修に対する意識改革を図るための取り組みが求められています。

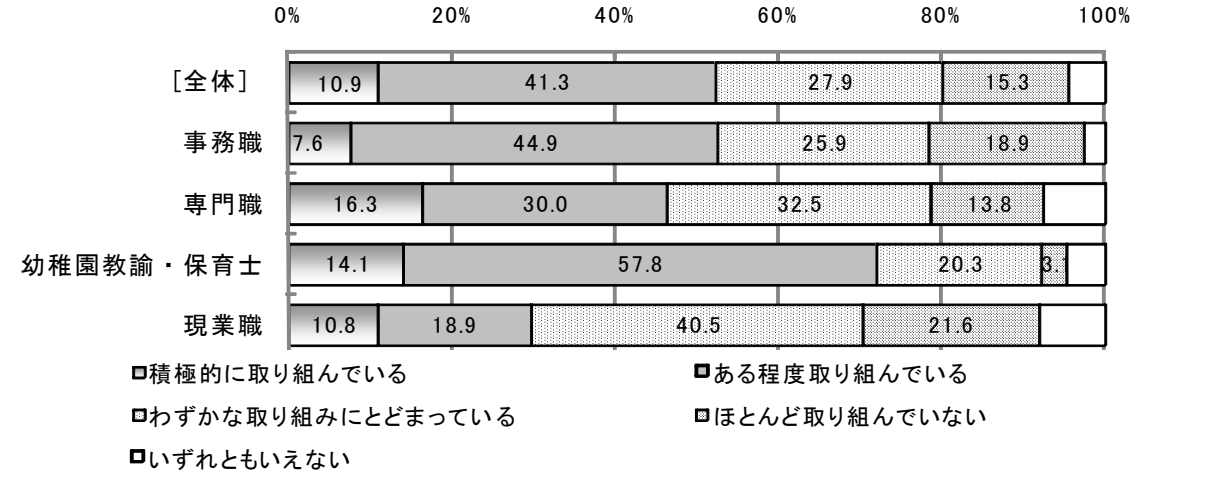
（3）自己啓発への取り組みについて

【職員意識調査の結果から】

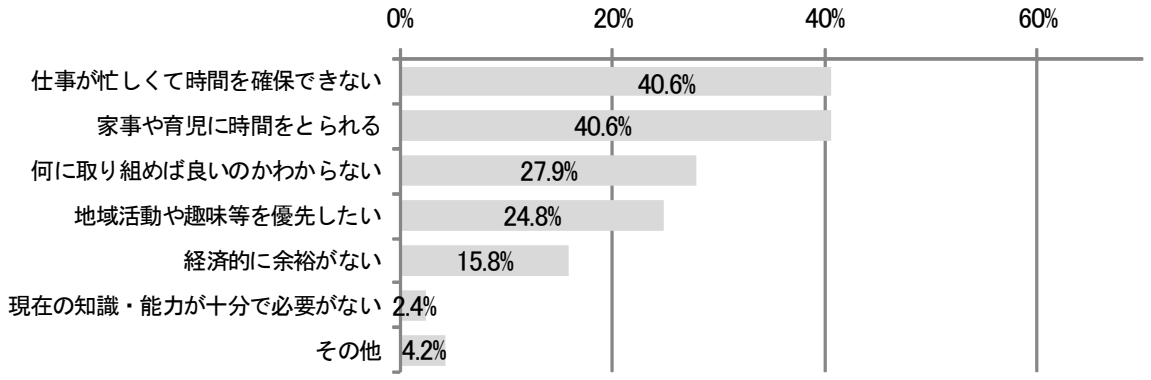
●自分自身の能力開発は、自らが主体的に行うべきものと思いますか？



●あなたは、現在、自己啓発に取り組んでいますか？



●あなたが自己啓発に取り組めない理由は何ですか？



・　職員の能力は、日常の職務、人事異動、各種研修における刺激により向上を促されるものですが、いずれにおいても本人の意欲と主体性があってはじめて効果を発揮します。研修の中でも、とりわけ自己啓発は、本人の意欲と主体性を前提としており、職員一人ひとりが職務上の必要に応じて自主的に取り組むことができるとともに、大きな効果の発揮を期待できることから、研修の基本要素として促進する必要があります。

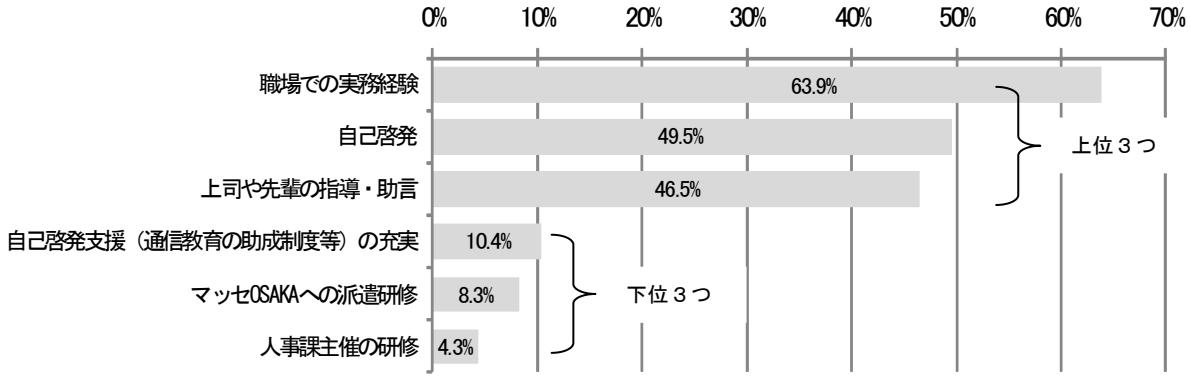
・　職員意識調査の結果、本市における自己啓発への取り組みは積極的とはいえない状況にあり、増加する業務量と職務の専門性に対応できる能力を身につけるため、自己啓発に対する職員一人ひとりの意識改革が求められます。

・　自己啓発は、職員の自主的な取り組みであることから、学習するテーマや分野の制限はなく、学習に要する経費については、原則として職員が自己負担するべきものです。しかし、学習の内容が職務と直結し、職務上の効果が期待できるものについては、自己啓発を促進する制度作りが求められています。

（４）人事課主催研修の見直し

【職員意識調査の結果から】

●職員の能力開発・向上の手段として有効なものは何だと思いますか？



・　人事課が主催する研修については、職務、職階等を踏まえテーマを設定していますが、開催する回数が十分でないこともあり、職員ニーズに十分に応えることができていないことが職員意識調査で明らかになりました。

・　現在の研修は、職階や経験年数で受講者を限定、選定する階層別研修を中心に構築しており、採用から退職までの長期的な視点に立った育成意識が脆弱な状況にあります。そのため、研修に対する職員の動機づけが弱く、また、研修の効果そのものを向上させることが困難な状況にあります。

・　職場研修、職場外研修、自己啓発への取組の推奨など、研修制度を大きく見直す中で、人事課主催研修の果たすべき役割を明確にし、「研修を受ける義務」から「研修を受ける権利」として捉えることができる職員の自発性を促す系統だった研修体系や研修計画の確立が求められています。

（５）研修成果の職場での活用について

・　研修は、直接的には職員一人ひとりの能力の向上のために取り組むものですが、その成果や内容を職場で共有し、学んだことを職場に還元することで、研修がより一層意味のあるものとなります。

・　研修の成果の共有と職場での活用を推進するため、復命書の提出や回覧に留まることなく、職員の意識改革と学習的な職場環境づくりに向けた取り組みが求められています。

（６）研修体制の問題点について（類似団体調査から）

●「職員研修事業に係る決算及び担当職員の配置状況調査（平成２３年１２月実施）」

全国の本市の類似団体５２団体（回答４１団体）に調査した結果から、本市の職員研修体制について検討しました。

①職員研修担当者の配置状況について

・各団体のデータが比較できるよう、職員研修に係る事務が研修担当者１人の事務量全体に占める割合が「１００％の専任者を１人」、「５０％以上の兼任者を０．７５人」、「５０％未満の兼任者を０．２５人」として、職員１００人当たりの研修担当者の人数を算出しました。
・本市の職員研修担当者は１人で「５０％以上の兼任者」に該当し、職員数４２０人（平成２３年４月１日現在）から職員１００人当たりの研修担当者を計算すると０．１７８６人となり、類似団体４２団体中では１６位となりました。
・類似団体の平均が０．１７７０人となっており、担当職員の配置状況について、本市の職員研修体制は平均レベルにあるといえます。

②職員研修経費の状況について

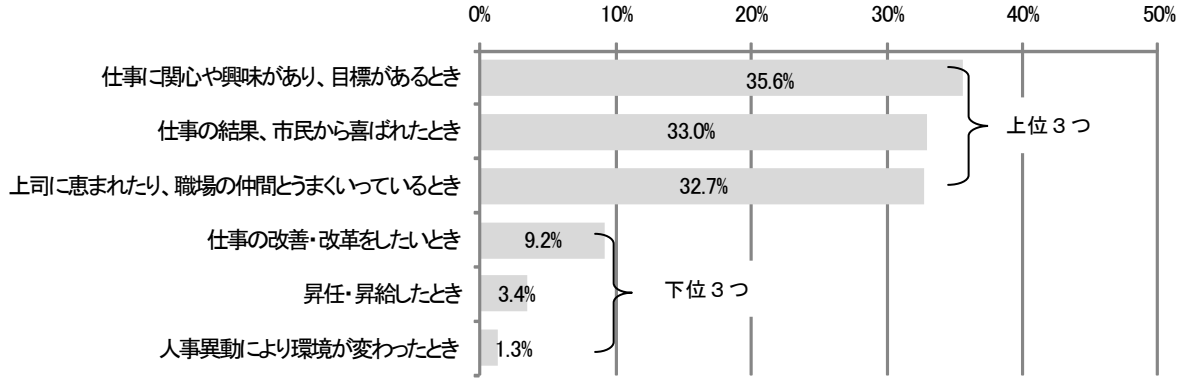
・各団体のデータが比較できるよう、平成２２年度の職員研修に係る経費の決算額と平成２３年４月１日現在の職員数から職員１人当たりの年間の研修経費を算出しました。
・本市の職員研修経費の決算額は１，５１３千円で、職員数１人当たりの研修経費は３，６０２円となり、類似団体４２団体中３１位となりました。
・類似団体の平均が７，４５０円となっており、職員研修経費について、本市の職員研修体制は厳しい状況にあります。

第４節　職場環境の現状と課題

（１）職務に対するモチベーションについて

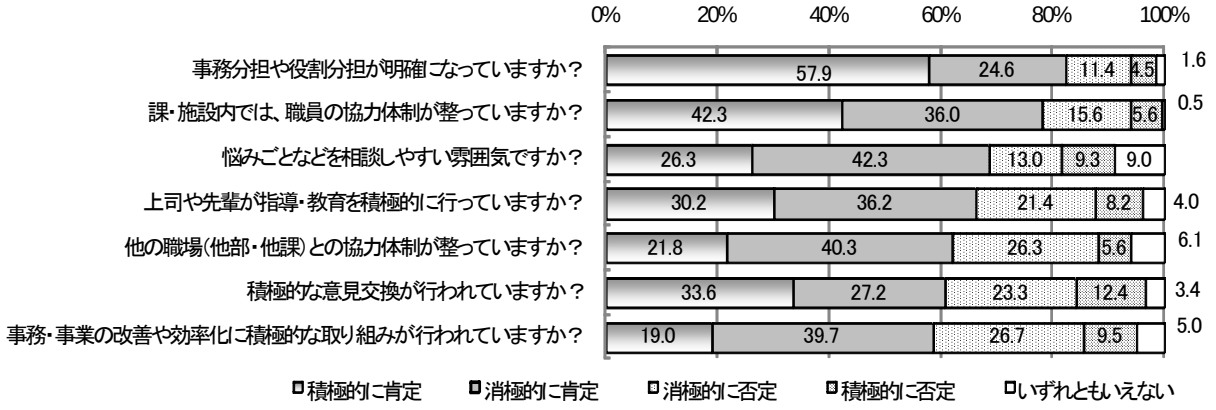
【職員意識調査の結果から】

●「仕事に対する意欲が出る（出た）とき」はどんなときですか？



●あなたの職場環境は良好ですか？

・職場環境についての各設問に対する回答状況



・　各職場をとりまく環境が厳しさを増し、職員一人ひとりの負担が増加することで、本来、自分の成長の糧となるはずの「仕事」が、与えられたことをこなすだけの「作業」となりつつあり、「職務に対するモチベーションの維持、向上が困難になっている」との意見が職員ワーキンググループの活動において、多くのメンバーから発表されました。

・　職務に対するモチベーションの維持、向上は、職員一人ひとりの心がけによる部分もありますが、職場の人間関係や仕事の配分といった職場環境が大きく影響し、職場環境しだいで、職員一人ひとりのモチベーションは有限、無限のどちらにもな

りえます。

・　職務に対するモチベーションは、仕事を通じた人材育成の前提条件であり、職場をとりまく社会情勢等を変えることが困難であればある程、より一層良好な職場環境が求められます。

・　これらのことを踏まえ、職員一人ひとりの職務に対するモチベーションの維持、向上に向けて、各職場において職場環境のあり方を見直すとともに、各職場での見直しを可能とする組織・機構のあり方についても常に検証することが求められています。

（２）「１人１係」の弊害について

・　職務の多様化と専門性が求められるなか、職員数が減少しており、事務の効率性向上や職務の分担と責任の明確化を目的として、特に事務職の職場において、職場の事務分担は「１人１係」が常態化しつつあります。

・　うまく機能した「１人１係」と行き過ぎた「１人１係」は、次のようなメリット・デメリットをもたらします。

【「１人１係」のメリット】

①事務の効率性向上

②事務分担の明確化

③責任の明確化

【「１人１係」のデメリット】

①新担当者の実務及び精神的な負担感の増加

②担当者不在の場合の職務停滞

③個人の力量による職務の内容やレベルの格差拡大

・　行き過ぎた「１人１係」の改善や、未然に防ぐため、各職場における事務分担や職務の進め方について見直しが求められています。

（３）消極的な業務改善への取り組みについて

・　各職場において、事務事業の見直しをはじめとする職務の合理化・効率化に懸命に取り組んできましたが、財政再建の視点だけで、将来にわたって業務改善を継続することは困難です。

・　市役所の職務は、市民生活の安定と充実に直接つながっていることから、行政サービスの連続性への配慮が重要となり、前例踏襲が行われやすい風土があります。

・　一方で自己決定・自己責任を原則とする市政運営が求められるなか、企画力・創造力を必要とする職務が増加しており、過度の前例踏襲は、市民サービスの向上を阻害することはもちろん、職員の創造性を発揮する機会を奪い、モチベーションを低下させることにもつながります。

・　時代の変化に柔軟に対応していくには、各職場が自主的・自発的に業務改善を行

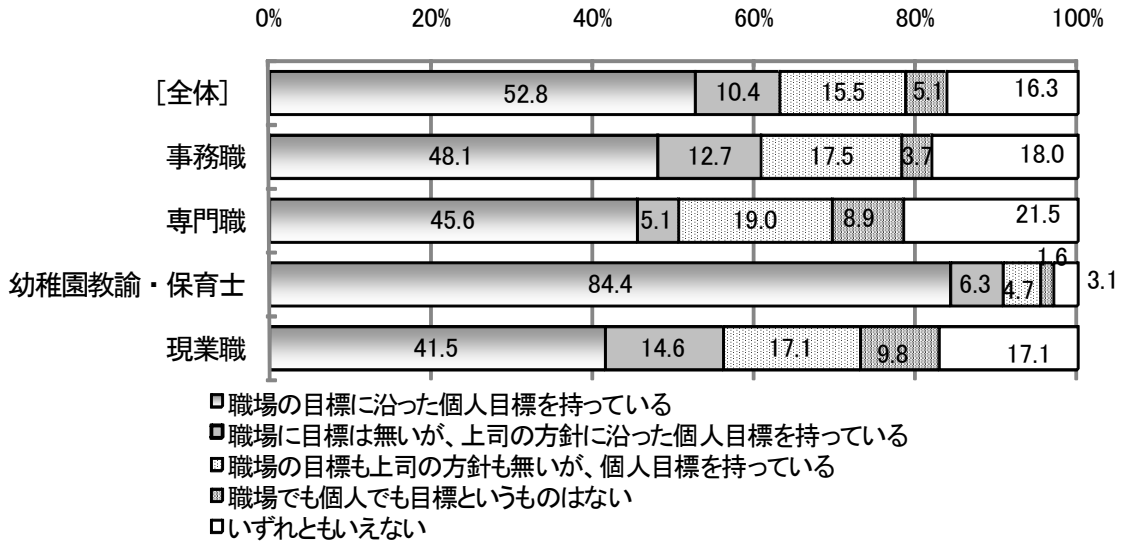
い、既存の職務を合理的かつ効率的に処理することで、新たな職務に対応するための人員と時間を生みだす必要があります。

・　業務改善について、職員一人ひとりの意識改革を図るとともに、各職場における業務改善を促すための取り組みが求められています。

（４）不明確な職場の目標や方針について

【職員意識調査の結果から】

●あなたは、目標を持って仕事をしていますか？



・　職員一人ひとりが持てる意欲と能力を職務において最大限に発揮しても、職場の目標や方針を共有できていなければ、職場全体として十分な成果をあげることはできません。

・　各職場においては、職員の意欲や能力を集約できる明確な目標や方針を定めるとともに、職員一人ひとりが、その目標や方針を達成するための自分自身の役割を認識し、広い視野をもって職務を遂行することが求められています。

（５）学習的な職場環境の醸成とコミュニケーションについて

・　職務の多様化と専門化が進展するなか、上司が部下に具体的に正しい指示を出し、部下は上司の指示どおりに仕事をすれば良いという、これまでの上司と部下の関係では対応できない場面が増加しています。

・　新しい職務については、正解とされる対応方法は１つではなく、また、既存の職務についても、市政をとりまく環境の変化に合わせて対応方法も変化させる必要があり、こうした状況に柔軟に対応していくには、職場の全員で知恵を出しあい、最適な解を創り、共有し、それに基づいて職務を遂行する必要があります。

・　そのためには、日頃から、職員一人ひとりが研修への参加や自己啓発によって最

新の知識や情報の習得に努めることはもちろん、職場での研修や会議を通じて知識や情報を共有するとともに、日常的に活発に議論できる学習的な職場環境が必要となります。

・　学習的な職場環境をつくるには、職員がお互いに助け合い、協力し合うことのできる関係ができていることが重要であり、良好なコミュニケーションのとれる職場づくりを進めるため管理職のリーダーシップの発揮と職員一人ひとりの意識的、自発的な取り組みが求められています。

（６）管理職の意識改革とリーダーシップについて

・　職場における人材育成を推進するには、管理職の一人ひとりが「部下育成の責任は管理職にある」ということを改めて再認識するとともに、日頃の職務においてリーダーシップを発揮し、職場環境の改善に向けた職員全体の積極的な取り組みを促すことが求められています。

（７）女性職員の活躍機会について

・　男女雇用機会均等法が施行（１９８６年４月）されて２５年が経過し、本市の女性職員の比率（平成２３年４月現在３６．９％）は大阪府内（平成２３年４月現在府内合計２５．１％）でトップクラスになっています。

・　一方で管理職のうち女性職員が占める割合は、大阪府内平均を上回っているものの十分とはいえない状況であり、女性職員が活き活きと持てる能力を最大限に発揮できる環境づくりが求められています。

第５章　人材育成のための取り組み

基本的な視点

１．人事制度の改革
　　～職員の意欲と能力を引き出す人事制度の構築～
２．研修制度の改革
　　～職員の育成を図るとともに成長を支援する研修制度の構築～
３．職場環境の改革
　　～活き活きと仕事に取り組める職場環境の構築～

第１節　人事制度の改革
～職員の意欲と能力を引き出す人事制度の構築～

経営資源としての「人」を最大限に活用するためには、職員一人ひとりの意欲を引き出すとともに、その持てる能力を開発していくことが必要不可欠です。

そのため、人材育成を人事制度における重要な目標の一つとして明確に位置付け、現行制度の検証を進めながら新しい制度に積極的に取り組みます。

これにより、職員一人ひとりが十分にその意欲と能力を発揮し、各職場の組織としての能力を高めることができる人事制度の構築をめざします。

（１）多様な人材の確保

①長期的な視野に立った職員定数の管理

将来にわたって良質な市民サービスを安定的に提供するため、職員数の世代偏在の解消を図るとともに、公民の役割分担と財政の持続性に配慮して職員の定数を管理します。

・長期的な視野に立った職員定員管理計画の策定

②採用試験の改善

意欲と能力のある人材を確保するため採用試験の改善を検討します。

- 採用試験情報の発信強化
- 採用試験の実施時期の検証
- 多様な試験方法の導入
- 面接官の起用拡大

③多様な人材の採用

職場で即戦力として活躍できる人材の確保と地方自治体の責務を果たすため、次の事項を検討します。

- 新たな課題に対応できる一定の専門性をもつ即戦力の採用
- 障がい者雇用率を踏まえた障がい者雇用

（２）適材適所の人員配置

①ジョブローテーション（※）制度の導入

人事異動を通じた職員の育成と職場全体の能力向上を実現するため、業務の質と量を踏まえた人員の適正配置を進めるとともに、次の事項を検討します。

・　専門職（土木・建築職、社会福祉職、保健師、保育士、幼稚園教諭等）の一般行政部門の職場への配置

・　ジョブローテーションによる人材育成

（※）ジョブローテーション＝人事異動の基準となる期間を定める等、職員を計画的に異動させ、多くの仕事を経験するなかで、幅広い業務知識を習得させ能力開発を行うこと。

②専門的職員の育成

高度化、専門化する行政ニーズに対応するために、次の事項を検討します。

・　一般事務職における専門的職員（一定の経験や知識等が重要な職務に従事する職員）の育成

③自己申告制度・庁内公募制度（※）の導入

職員一人ひとりの意欲、能力、適性を最大限に活かし、適材適所の人員配置を推進するとともに、職員の挑戦意欲の喚起・人材の有効活用・人材の発掘を進めるため、次の制度の導入を検討します。

・　自己申告制度

・　庁内公募制度

（※）庁内公募制度＝特定の職務への従事について、候補者を庁内から公募し、その中から適任者を選考する制度

（３）職員の能力と適性の把握

①昇任基準の明確化

ダイバーシティを尊重し、年齢や性別を問わず有能な人材に活躍の場を与え、納得性のある昇任制度を実現するため、次の事項を検討します。

・　昇任意欲低下を踏まえた昇任選考の実施方法の見直し

・　職員の業績、能力、意欲を重視し、過度の知識偏重とならない公平で客観的な昇任方法の検討

②人事評価制度の検討

「職員の適正な配置」、「職員の公正な処遇」といった人事管理上の目的の実現に向けた職員の適正な評価を実現するため、人事評価制度の導入を検討します。

第２節　研修制度の改革

～職員の育成を図るとともに成長を支援する研修制度の構築～

人材育成において、人事制度と並び中心的な役割を担うのが研修制度です。

職員研修の最終的な目的は、職員の能力の向上を通して、市民サービスの向上に寄与することです。そのためには、能力を発揮できる職場環境づくりも重要ですが、それ以前に職員一人ひとりが主体的かつ能動的に研修に関わろうとする意識の転換が求められます。

職員研修の推進にあたっては、「自己啓発の推進」「職場研修（ＯＪＴ）の推進」「職場外研修（ＯｆｆＪＴ）の推進」を柱として、職員の意欲と個性を尊重し、伸ばすべき能力や必要とする能力が職員一人ひとり異なるということを認識したうえで、自己啓発意欲の芽生えを促し、自ら変わろうとする職員の成長を支援する研修制度の構築をめざします。

（１）職員研修体制の整備

人材育成基本方針に基づき、人材育成を促進するという観点から職員研修を効果的に実施するため、職員研修の推進体制を整備します。

①職員研修計画の見直し

人材育成における職員研修の重要性を改めて認識し、研修計画について次の事項を検討します。

- 研修対象者、実施時期、研修内容の見直し
- 自己啓発、職場研修、職場外研修（人事課主催研修、各研修機関への派遣研修）といった各研修の人材育成における役割分担の明確化
- 研修における職場と管理職の責任の明確化

②研修に関する情報提供の強化

職員の主体的かつ計画的な研修への参加を促すため、研修に関する情報提供の方法について次の事項を検討します。

- 人事課主催の研修やマッセＯＳＡＫＡの各種研修の年間スケジュールの庁内イントラネットでの公開
- 庁内イントラネットにおける職員研修専用ページの設置

③選択参加型研修への移行

職員の研修に対する意欲を刺激し、主体的な研修への参加を促すため、職階や経験年数に応じた研修メニューを指定し、研修メニューの中から自分に必要なものを指定期間内であれば自分の好きなときに受講できる「選択参加型研修」への移行を検討します。

④研修成果の活用

研修成果を職場へ還元し、研修に参加した職員の知識や情報を他の職員と共有するため、次の事項について検討します。

- 研修復命書の作成と活用
- 研修参加者による研修成果を発表する場の創設

（２）自己啓発の推進

自己啓発は人材育成と職員研修双方の基礎となるものです。ここでいう自己啓発とは、職員一人ひとりが、職場の業績に対する自分の役割と責任を自問して、あるべき理想の姿と現在の自己を比較することにより、自己に必要な知識、能力、経験等を自覚し、能力開発の必要性を理解したうえで主体的に学習することを指します。

職場研修や職場外研修においても、職員一人ひとりに自己啓発の意欲があってこそ、その効果が期待できるものです。そのために、職員が自己啓発に取り組みやすい職場環境を整備するとともに、職員自らの能力開発を奨励、支援するための取り組みを検討します。

①自己啓発についての管理職の理解と支援

職員の自己啓発への取り組みを促進するには、各職場の管理職の理解と支援が必要なため、職場における人材育成に係る管理職の意識改革について検討します。

②通信教育等への支援

職員が自己の職務に必要な能力開発に主体的に取り組めるよう、次の事項について検討します。

- 通信教育等補助制度の見直し
- 職務に必要不可欠な資格及び免許の取得に向けた受講料等の公費負担の拡充

（３）職場研修（ＯＪＴ）の推進

職場研修は、日常の職務に直結しており、職員一人ひとりの特性に応じたきめ細かな指導が可能であり、職員の人材育成や能力開発において極めて有効な手段です。さらに、指導する職員の指導力や管理能力を向上させる側面もあり、上司と部下、先輩と後輩が互いに学び合うことを通じ、学習的な職場環境づくりと職場全体の能力向上を実現することが期待できます。

しかし、本市においては、計画的・意識的な職場研修は職場によって差異が生じており、各職場における管理職をはじめとする職員の意識改革が求められます。

また、研修担当課の役割についても検証を行いつつ、各職場で有効かつ習慣的に職場研修が実施できるような体制づくりを支援します。

①管理職の責任と役割の明確化

各職場において管理職が職場研修に積極的に取り組むよう、次の事項について

検討します。

- 管理職の役割や目標の設定
- 職員の指導、育成技術の習得

②職場研修のマニュアル化

各職場が実効性のある職場研修を効率的に実施できるよう、職員の指導育成マニュアルの作成を検討します。

（４）職場外研修の推進

職場外研修は、受講者を特定の職階に限定する階層別研修や特定のテーマを設けて全職員を対象とする特別研修などの集合研修、マッセＯＳＡＫＡをはじめとする各研修機関への派遣研修に分けることができます。

一定期間職場から離れて研修に集中することによる高い学習の成果と、他の職場や他の市町村などの職員とともに受講することによる新たな気づきと意識の高揚などが職場外研修には期待できます。

長期的な人材育成と職場の能力向上を図るには、職場研修とともに効果的な職場外研修の実施に努める必要があるため、人事課主催研修の見直しや各研修機関の行う研修に積極的に職員を派遣するための取り組みについて検討します。

①人事課主催研修の見直し

- 人事課が主催する階層別研修の役割の明確化
- 採用から退職までを見据えた長期的かつ計画的な研修の実施
- 各職階や採用年数別に求められる職務能力の整理
- メンタルヘルス研修の充実の検討

②派遣研修の充実

- 各研修機関が実施する研修への職員の積極的な派遣
- 先進的な行政手法の習得、他の市町村の職員との学習や交流を目指した宿泊型研修の検討

第３節　職場環境の改革

～活き活きと仕事に取り組める職場環境の構築～

職場は、職員の能力を発揮する場であるとともに、日々の職務を通じて職員を育成する人材育成の場でもあります。

人材を育成するためには、人事制度、研修制度を改革するだけでなく、職場の体質、雰囲気が職員の学習意欲に大きな影響を及ぼすことを踏まえ、自己啓発意欲の芽生えと実践を支援する学習的な職場環境を醸成していくことが求められます。

限られた職員数で多様化・複雑化する行政ニーズに対応し続けるには、各職場におけるチームワークを強化し、組織としての能力を向上させることが求められます。そのためには、職員一人ひとりが、職場の問題を自分自身の問題と考え、その問題の解決に向けた意見交換が気軽にできる風通しの良い職場環境が求められます。

良好な職場環境は、職員一人ひとりが行政のプロフェッショナルであることを自覚するとともに、法令はもちろん社会的良識や社会ルールなどコンプライアンスを徹底し、職場環境の改善に向けて取り組むことにより実現されるものです。

また、職場環境は、人事制度や研修制度と影響し合う関係にあることから、これらの制度の改革と連携し、職員が活き活きと仕事に取り組める職場環境づくりの促進を図ります。

（１）学習的な職場環境づくり

①職場への還元と職場の支援

市民サービスの向上は、職員一人ひとりが研修への参加をはじめとする自己啓発に努め、その成果を職場に還元し、職場の組織としての能力を向上させることにより実現できるものです。職員の自己啓発への取り組みを促進するには職場の理解と支援が必要であり、職員一人ひとりが次の事項に取り組み、学習的な職場環境づくりに努めることが必要です。

- 研修計画に位置付けた自己啓発に取り組む職員は、職場で必要とされる研修に参加して、その成果を確実に職場に還元する。
- 支援する側の職員は、自己啓発に取り組む職員を職場の代表として送り出し、その成果の共有しようとする、相互に学習し合う姿勢を見せる。

②業務改善運動の実施

職員意識調査において、職場研修を実施できない理由、職場外研修に参加できない理由、自己啓発に取り組めない理由のいずれにおいても、「仕事が忙しくて時間を確保できない」との回答が一位となりました。このことから、本市の職員数が減少を続けるなか、各職場で多くの職員が増加する業務量への対応に苦慮していることが伺えます。

一方で、ほぼ同じ規模ながら本市よりも少数の職員で行政運営を行っている地

方自治体も数多くあることから、今後の様々な取り組みや工夫しだいで意識が変わる余地があると思われます。

また、職員ワーキンググループのメンバーから、各職場での業務改善が不十分との意見がある一方で、改善の方法が分からないとの意見が出ました。このような状況を踏まえ、職場環境の改善に向けた全庁的な業務改善の取り組みが必要不可欠との見解が多くの賛同を得ました。

職員の研修への参加機会の確保と研修に参加しやすい職場環境づくりを図るため、業務改善を積極的に推進している先進的な自治体や民間企業の事例を調査研究し、行政経営計画との連携を通じて、実効性のある業務改善運動の展開を検討します。

（２）風通しの良い職場環境づくり

①良好な人間関係づくり

【職員一人ひとりの取り組み】

職場におけるチームワークを強化するには、職員間の良好なコミュニケーションが必要不可欠であり、その前提として、職員一人ひとりの人権と人格を尊重し、個性や価値観を理解するなど、多様性を認め合う人間関係が求められます。

職員一人ひとりが職場の一員であることを自覚し、職場における人間関係を良好なものとするため、日ごろから、次の事項に取り組み、良好なコミュニケーションを心がける必要があります。また、ハラスメントのない良好なコミュニケーションは、増加するメンタル不全を抑制する効果も期待できます。

- コミュニケーションは、自分の存在を他の人に認めてもらい、他の人の存在を認めることからはじまるため、そのことを意識し気持ちをこめて「あいさつ」をする。
- チームワークを強化することを念頭において、職場のコミュニケーションの基本である、ホウレンソウ（「報告、連絡、相談」）を徹底する。

【良好な人間関係づくりを促進するための取り組み】

良好な人間関係は、職場内だけで求められるものではなく、他の職場まで広げることにより、職員一人ひとりの成長はもとより、職場を超えた職員のネットワークを通じて、複数の職場が関係する職務を円滑に遂行できる等の効果が期待できます。

そこで、良好な人間関係づくりを促進するため、次のような職員相互の交流の場づくりを支援します。

- 各種計画等の策定段階における職員によるワーキンググループ
- 職員同士の議論を深めるためのオフサイトミーティング（※）
- 職員の親睦を深めるためのレクリエーション活動

（※）オフサイトミーティング＝「職場での立場や肩書きをはずし、ざっくばらんな雰囲気で、気楽にまじめな話をするミーティング」のことで、コミュニケーションが活発で風通しの良い職場を作るためのツールとして注目されています。

②心と体の健康管理

良好な職場環境を形成するには、職員一人ひとりが心身ともに健康であることが基本となることから、職員自らの健康管理はもとより、職員の健康管理のための組織的な支援体制の確立が求められます。

そこで、これまでの身体の健康管理を主な目的とする職員定期健康診断に加え、増加するメンタル不全に対応するため、職員を対象とする相談窓口の開設や休職している職員の職場復帰支援マニュアルの作成等について検討します。

また、各職場における不適切なコミュニケーションがメンタル不全の原因となる場合があることから、セクシュアルハラスメントやパワーハラスメントをはじめとしたモラルハラスメントへの対応策についても検討します。

③情報共有の促進

職場が組織として活動するには、職員間で職務に関する情報を共有することが求められるため、次の事項に各職場で取り組み、情報共有を促進することが必要です。

・　朝礼を活用して、職場及び職員の一日の予定を報告、確認する。
・　定期的な職場会議を実施して、職務上の課題や問題点について職員全員で意見交換を行う。

これらの活動を通じて、共有する情報の質を高めるとともに職員間のコミュニケーションを深めることで、組織としての活動能力の向上を期待できます。

留意点

職場での情報共有を促進するには、次の事項に留意する必要があります

⇒職員一人ひとりが情報発信に努める。

⇒受け手となる職員は、積極的に発信される情報を受け入れようとする姿勢を示す。

⇒他の職員の担当する職務について当事者としての意識を持つ。

⇒管理職は、職員の職務に関する問題を個人の問題ではなく、職場の問題として捉える。

④業務の相互理解

人事異動時の一時的な業務負担を可能な限り軽減するとともに、「１人１係」のデメリットを抑制して継続的に職場の組織としての能力を維持及び向上させるには、職員間でお互いの業務について理解しておくことが必要不可欠なため、次の事項に各職場で取り組むことが必要です。

【職場研修の実施】

職務に関する勉強会をはじめとする職場研修に積極的に取り組むことにより、職員間での業務の相互理解の促進が期待できます。

【マニュアルの作成】

比較的単純な職務については、マニュアルを作成することが効果的であり、マニュアル作成作業は、一時的に職員の負担になりますが、作成段階において職務全体を見直すことにより業務改善のきっかけをつかんだり、マニュアルを共有することにより職場の職員全体の能力を向上させたりすることができるため、負担を上回る大きな効果が期待できます。

【職場内ジョブローテーション】

人は環境が変わったとき、自己啓発に取り組む意欲が高まるとされており、職員の環境を変化させることは、職場間の人事異動に限定されるものではなく、職場内において担当職務を変更(＝職場内ジョブローテーション)することにより、ジョブローテーション制度と類似した次の効果が期待できます。

- 新たに職務の担当者となった職員の成長
- 職場内の前任者との意見交換による職務の質の向上
- 職場会議における積極的な意見交換
- 職場研修に対する職員全体の意欲の向上

これらの効果を通じて、学習的な職場環境づくり、風通しの良い職場環境づくりの双方を促進することが期待できます。

留意点

職場内ジョブローテーションを計画的に実施するには、次の事項に留意する必要があります。

⇒管理職は、職場の各職員の職務の現状を把握するとともに、職場の組織としての能力向上に向けてリーダーシップを発揮する。

⇒職員一人ひとりにおいても、職場において自分の果たすべき役割を見つめなおし、自己啓発と職場の能力向上の双方の観点から、職場内ジョブローテーションに積極的に取り組むよう職務に対する意識を改める。

⑤女性が働きやすい職場環境づくり

労働人口が減少するなか、ダイバーシティを尊重し、多様な視点を確保する観点からも女性職員の活躍は必要不可欠です。

職種によっては昇任意欲が著しく低下している状況を踏まえ、業務の役割分担の見直しや出産・育児と職務の両立を支援する仕組みづくり、長時間労働の抑制など、女性が働きやすい職場環境づくりについて検討します。

⑥ワーク・ライフ・バランス

ワーク・ライフ・バランスとは「仕事と生活の調和」のことをいい、平成１９年１２月、関係閣僚と財界、労働界、地方公共団体の代表者で構成する「仕事と生活の調和推進官民トップ会議」において、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」が策定されました。同憲章においては「一人ひとりがやりがいや充実感を持ちながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる」ことをめざすとしています。

職員一人ひとりが、ライフスタイルやキャリアプランに合わせて、職務上のやりがいと充実した私生活の均衡を図り、その持てる能力を最大限に発揮できる環境づくりについて検討します

⑦市民・地域との積極的な協働支援

市民ニーズの多様化に伴い、公共サービスの領域が拡大しているなか、市民活動が活発になり、市役所との協働によるまちづくりの重要性が高まっています。

市民、ボランティア、ＮＰＯ、企業などの方々と信頼関係を構築するコミュニケーション能力と人間関係を広く結び、幅広いネットワークを形成する能力が求められています。

公私を問わず職員が積極的に市民・地域とともに協働する環境づくりについて検討します。

第６章　人材育成基本方針策定後の推進体制

第１節　職員の役割

全ての職員は、一日も早く自らを「めざすべき職員像」と一致させるため、行政のプロフェッショナルであることを自覚し、「めざすべき職員となるために必要な姿勢」を自らのものとして、日々の職務において「めざすべき職員の行動例」を実践します。

第２節　管理職の役割

管理職は、職場が職員の能力を発揮する場であるとともに、日々の職務を通じて職員を育成する人材育成の場であることを認識し、職場における人材育成の責任者であることを自覚して、次の事項に積極的に取り組みます。

① 職場の活性化と職員の職務に対する意識を高揚させるため、職員の期待に応えられるよう、職場の各業務に対する知識とリーダーシップの涵養に努めます。

② 率先して自己啓発に取り組み、職員の自己啓発への取り組みを奨励して、学習的な職場環境づくりを自らの職務として実践します。

③ 職場の全ての職員に能力開発の機会が均等に与えられるよう配慮し、職員の能力開発や資格取得に対して支援を行います。

④ 職場における業務改善を推進するために、各業務を取り巻く最新の動向を察知するために情報収集を常に行います。

第３節　人事課の役割

人材育成のための取り組みである「職員の意欲と能力を引き出す人事制度の構築」、「職員の育成を図るとともに成長を支援する研修制度の構築」、「活き活きと仕事に取り組める職場環境の構築」を着実に達成するため、人材育成担当部門として次の事項に取り組みます。

① 職員一人ひとりが十分にその意欲と能力を発揮し、各職場の組織としての能力を高めるため、多様な人材の確保をはじめ、職員の能力と適性を把握して適材適所の人員配置を進めます。

② 職員一人ひとりの能力開発を積極的に支援するため、職員に対する研修機会の提供を充実させるとともに、採用から退職までを見据えて長期的かつ計画的に職員研修を実施します。

③ 各職場における職場環境の改革を推進するため、管理職を適切にサポートして各職場を側面から支援します。

人事制度、職員研修等の具体的な見直しにあたっては、市民の視点や社会経済情勢等を踏まえつつ、庁内ワーキンググループや庁内意見交換会、庁内パブリックコメント等の手法を活用し、納得性・透明性の高い制度の構築を図ります。

●「阪南市人材育成基本方針」策定過程　　［平成23年度］

みらい戦略会議	人材育成基本方針 検討ワーキンググループ	人事課
［9月7日］ ●人材育成基本方針検討ワーキンググループメンバー募集		
［10月3日］ ●人材育成基本方針検討ワーキンググループメンバー募集結果 （部局長推薦職員12名、公募職員7名、人事課職員6名）		
	［10月7日］第1回ワーキング ●「人材育成基本方針」の概要説明、人材育成及び人事施策の現状と課題について意見交換	
	［10月18日］第2回ワーキング ●「人材育成基本方針の策定に向けた職員意識調査」の実施方法の検討	
	［11月8日］第3回ワーキング ●人材育成及び人事施策の課題の解決方策検討及び意見交換	［10月27日から11月9日まで］ ●「人材育成基本方針の策定に向けた職員意識調査」の実施
	［11月29日］第4回ワーキング ●「人材育成基本方針の策定に向けた職員意識調査」結果の検討及び意見交換	
［12月7日］ ●「人材育成基本方針の策定に向けた職員意識調査」結果報告 ●人材育成基本方針検討ワーキンググループ活動状況報告	［12月7日］第5回ワーキング ●「阪南市人材育成基本方針（素案）中間とりまとめ」（案）について意見交換	
		［12月9日、12日、13日］ ●「阪南市人材育成基本方針（素案）中間とりまとめ」についての庁内意見交換会の実施
	［12月21日］第6回ワーキング ●「めざすべき職員像」について検討	
	［1月11日］第7回ワーキング ●「阪南市人材育成基本方針（素案）」（案）について意見交換	
［1月23日］ ●「阪南市人材育成基本方針（素案）」（案）について検討		
		［1月27日］ ●「阪南市人材育成基本方針（素案）及び「阪南市人材育成基本方針策定に関する市民・職員意識調査結果報告書」策定
		［2月13日から26日まで］ ●「阪南市人材育成基本方針（素案）」に対するパブリックコメント実施
	［3月1日］第8回ワーキング ●「阪南市人材育成基本方針（素案）」に対するパブリックコメントで提出された意見等への対応について検討	
［3月7日］ ●「阪南市人材育成基本方針（素案）」に対するパブリックコメント実施結果報告 ●「阪南市人材育成基本方針（案）」について検討		
		［3月13日］ ●「阪南市人材育成基本方針」策定

●「阪南市人材育成基本方針検討ワーキンググループ」メンバー一覧表

（平成２４年３月現在）

部局名	所属課･施設名	氏名	補職
市長公室	秘書広報課	中出　友美	
総務部	市民協働まちづくり振興課	御坊谷　隆	総括主査
総務部	みらい戦略室	吉田　直子	
総務部	人権推進課	木村　浩之	主幹
財務部	税務課	平山　富憲	主査
財務部	税務課	大野　緑	
市民部	生活環境課	魚見　岳史	課長代理
市民部	資源対策課	川西　洋一	主査
福祉部	市民福祉課	川口　幸男	主幹
福祉部	こども家庭課	宍道　恵子	主幹
福祉部	下荘保育所	市口　実奈子	所長補佐
健康部	保険年金課	西村　俊幸	主幹
健康部	保険年金課	鎌原　周司	
事業部	都市整備課	井上　晃一	
事業部	土木管理室	樋口　和明	主査
上下水道部	水道業務課	川村　和幸	課長代理
議会事務局	庶務課	桑田　学	総括主査
生涯学習部	はあとり幼稚園	小島　久美子	主査教諭
生涯学習部	生涯学習推進室	奥野　晃久	
市長公室	人事課	井上　稔	課長
同上	同上	森貞　孝一	課長代理
同上	同上	矢島　建	主幹
同上	同上	榎谷　篤	総括主査
同上	同上	児玉　佳章	
同上	同上	秋山　秀子	

阪南市人材育成基本方針

平成２４年３月策定

編集発行：阪南市 市長公室 人事課
〒599-0292 阪南市尾崎町35番地の1
ＴＥＬ ：072-471-5678（代表）
Ｅ-mail：jinji@city.hannan.lg.jp
ホームページアドレス：http://www.city.hannan.lg.jp/