

# 阪南市人材育成基本方針

2012（平成24）年3月

阪南市

## 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も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、生き生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)」

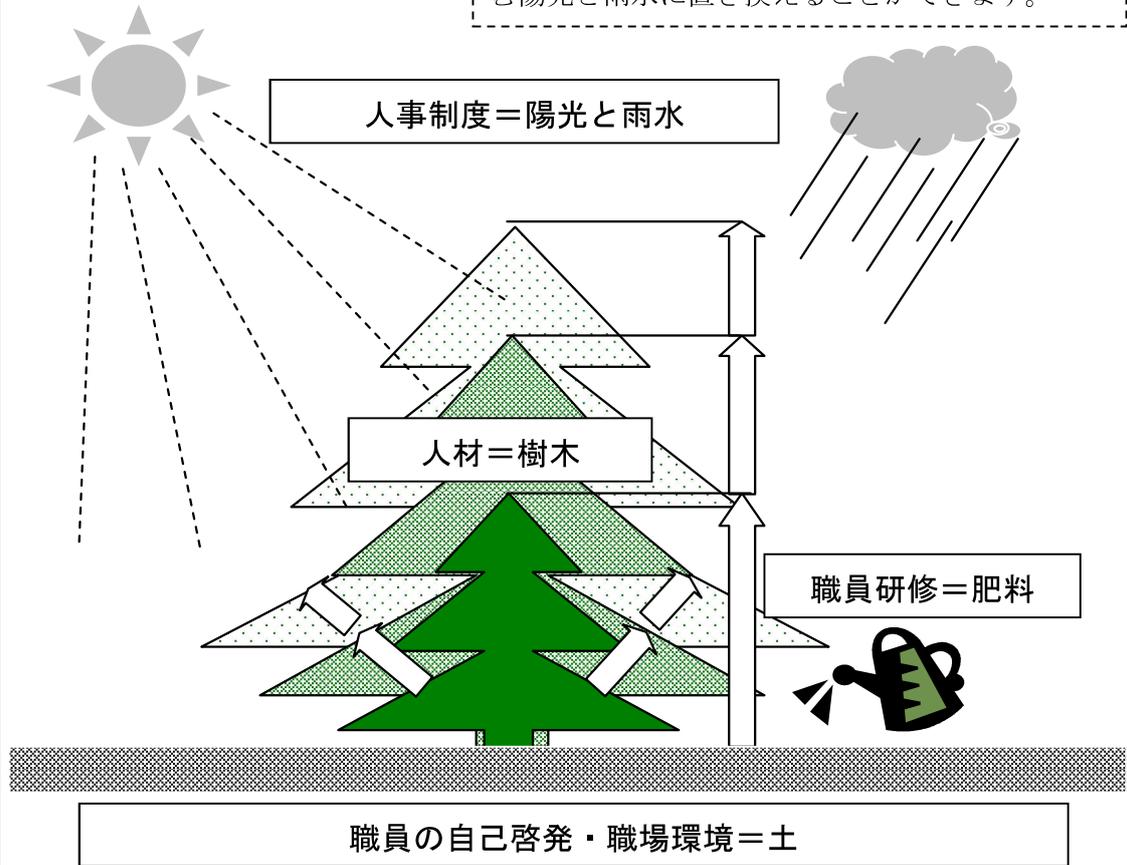
(職員の責務)

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、生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、職員一人ひとりよりも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。

【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】

人事制度改革

研修制度改革

職場環境改革

【取り組み】

- 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

- 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

- 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するよう、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上げるよう、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、強靱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

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

<b>(4) 行政経営能力</b>	
<b>①目標管理能力</b>	● 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
<b>②調整能力</b>	● 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
<b>③評価能力</b>	● 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
<b>④危機管理能力</b>	● 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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。</li> <li>○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。</li> <li>○部相互間及び部内の連絡協調を図る。</li> <li>○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。</li> <li>○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。</li> </ul>	
副理事級	<ul style="list-style-type: none"> <li>○上司の命を受け、担当事務の直接の遂行者として部下職員を指導監督し、担当事務を遂行する。</li> <li>○担当事務の目標及び実施方針等を立案し、業務を遂行する。</li> <li>○担当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。</li> </ul>	
課長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>○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。</li> <li>○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。</li> <li>○部内各課との連絡協調を図る。</li> <li>○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。</li> </ul>	
課長代理級	<ul style="list-style-type: none"> <li>○上司の命を受け、所掌事務の処理に当たる。</li> <li>○部内各課との連絡協調を図る。</li> <li>○課内の管理業務の適切な処理を図る。</li> <li>○部下職員の能力を適正に把握し、指導育成する。</li> </ul>	
主幹級	<ul style="list-style-type: none"> <li>○上司の命を受け、課の方針等に基づき、担当事務の企画、立案等を行う。</li> <li>○上司の命を受け、担当事務の直接の遂行者として、その処理に当たる。</li> <li>○知識と経験を活かし、高度で専門的な職務を遂行する。</li> <li>○部下職員の能力を適正に把握し、指導育成する。</li> </ul>	
主査級	<ul style="list-style-type: none"> <li>○上司の命を受け、所掌事務の遂行の総括・遂行に当たる。</li> <li>○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。</li> <li>○知識と経験を活かし、高度で専門的な職務を遂行する。</li> <li>○部下職員の能力を適正に把握し、指導育成する。</li> </ul>	
総括主事・主事	<ul style="list-style-type: none"> <li>○上司の命を受け、担当事務に従事する。</li> <li>○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。</li> <li>○常に問題意識を持ち、必要な改善・改革を提案する。</li> <li>○組織内外における良好なコミュニケーションを保つ。</li> <li>○他の職員と協調して職務に取り組む。</li> <li>(総括主事のみ) ○後輩職員の指導やサポートを行う。</li> </ul>	

※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つてこそ、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のため、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（O J T）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、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始まるため、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、ハウレンソウ（「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、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」、「生き活きと仕事に取り組み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。