

湖南省人材育成基本方針



平成 19 年 4 月

【平成 28 年 4 月改定】

滋賀県湖南省

目次

はじめに	3
第1章 人材育成基本方針の改定	4
1 人材育成基本方針に基づくこれまでの取組	4
2 環境の変化	5
(1) 地方自治体を取り巻く環境の変化	
(2) 本市行政をめぐる変化	
3 職員意識調査の結果	7
(1) 意識調査の目的	
(2) 対象者	
(3) 職員意識の現状と課題	
(4) 職場風土の現状と課題	
(5) 必要とされる職員の資質	
(6) 職員の能力開発	
(7) 職員研修・人事諸制度	
4 湖南省の人材育成においてより一層取り組むべき課題	14
(1) 求められる職員像のために	
第2章 人材育成の方向性	16
1 目指すべき職員像	16
2 職員に必要な能力	17
3 階層に応じた果たすべき役割	18
第3章 人材育成の方策	21
1 人事制度改革	22
(1) 職員採用試験制度	
(2) 育成人事考課制度	
(3) 適材適所の人事配置	
(4) キャリア形成の支援	
(5) 昇任制度	
(6) 自己申告制度	
(7) 自己啓発の支援	
(8) 再任用職員の活用	
(9) 複線型人事制度	

2	職員研修制度改革	25
	(1) 職場外研修	
	(2) 職場研修	
	(3) 自己啓発	
3	働きやすい職場環境づくり	26
	(1) 仕事と子育て・介護等との両立	
	(2) 時間外勤務の縮減と休暇の取得促進	
	(3) 健康管理とメンタルヘルス	
	(4) ハラスメント対策	
	(5) 職場のコミュニケーション	
第4章	人材育成の推進体制	28
	(1) 人材育成推進委員会の設置	
	(2) 管理監督職の責務	
	(3) 職員の責務	
	(4) 人材育成担当部門の責務	

はじめに

近年、わが国では、人口減少・少子高齢化が進行し、社会経済情勢がめまぐるしく変化しており、基礎自治体においても、地域経済の活性化や自然災害をはじめとする危機事象への対応等に加え、住民ニーズの多様化・複雑化に適切に対応していく必要があります。

地方分権・地域創生時代の目指すところは住民自治の充実と地域の魅力発信であり、住民一人ひとりが自己責任、自己決定権のもと地域づくりを担う時代となってきました。自治体においては、施策についての住民への説明責任を果たし、住民との協働をいかに進めていくかが求められ、職員それぞれの職務に対する取組方が、その地域の将来を大きく左右することとなります。

このような情勢の中、本市が更なる飛躍を遂げていくためには、市民と職員が連携協働し、市や地域のビジョンを明確に描き、市民目線のまちづくりを推進していかなければなりません。

また、本市の財政状況が依然として厳しい中、ますます高まる行政需要を的確に把握しながら、より一層の創意工夫と柔軟な対応を図り、市民の期待に応えることのできる職員を目指すことが必要です。私たち職員一人ひとりが自ら考え行動する意識を持ち、多様な課題に対応するために必要な能力開発を積極的に推進することにより、最小の経費で最大の行政効果を発揮することが求められています。

そのため、平成 19 年 4 月に策定した『湖南省人材育成基本方針』の運用状況を点検し、これまでの取組の成果を十分に踏まえた上で、更なる職員の能力開発や意欲の向上を目指して、基本方針を改定することとしました。

第1章 人材育成基本方針の改定

1 人材育成基本方針に基づくこれまでの取組

本市では、平成19年4月に『湖南省人材育成基本方針』を策定し、採用、研修、異動、人事評価、職場運営等について、次のとおり職員の能力開発や意欲向上に取り組んできました。

職員の能力開発や意欲向上に関するこれまでの取組と成果

区分	取組方策	実施年度	成果の具体的内容
採用	面接技法の向上	H25～	有能な人材が確保できるよう、面接手法や面接資料の活用方法等の研究、面接官研修を充実。複数回の面接試験を実施し、中堅層職員を面接官として登用するとともに総合能力試験の結果を質問内容に活用。
	専門職の応募条件の拡充		応募年齢要件を拡充し、有資格者や専門的知識・技術を持った人材を採用。
研修	法制執務・政策形成能力の向上	H24～	職員研修として、法制執務、行政課題研究、政策課題研究を各階層で実施。
	民間企業等のマネジメント・接客能力の習得	H27改正	民間企業等への派遣研修の継続実施。 平成26年度までは管理職を対象として企業のマネジメントを、平成27年度以降は若手職員を対象として接客能力の向上を実践。
	内部講師の養成	H21～	外部団体等主催の指導者養成研修等の受講により講師として必要な専門的知識とスキルを習得させるとともに、実際に研修講師としてスキルを実践。
異動	ジョブローテーションの実施	H27～	個人の職務能力等確認養成期間として採用時から10年間程度のジョブローテーションを実施。(若手職員に計画的な人事異動として窓口・事業・管理系の3部門の経験をさせる。)
人事評価	育成人事考課制度の導入	H26～ (本格実施)	人材の育成と職員の意欲向上・能力開発を目的とする育成人事考課の実施。(組織の全体目標と個人目標を関連付け、上司と部下の協働による目標達成に向けた取組を行う。能力と業績の2つの観点から考課を実施。)
	考課者・被考課者研修の実施	H25～	考課者による客観的で公平な考課を実施するための考課者研修の実施。また、職階に応じた適正な目標設定を目的とする被考課者研修の実施。
職場運営	人材育成の仕組みづくり	H23～	新規採用職員支援制度に基づく職場の先輩職員によるOJTの実施。
	長期休職者の職場復帰支援	H25～	精神疾患等の療養を理由とする長期休職者等の職場復帰を円滑にするため、試し出勤の実施。

このように、人材育成基本方針に基づく様々な取組により一定の成果を上げることができていますが、さらなる組織力強化のためには、個々の職員の仕事に対する意欲をいかにして引き出すかが最も大きなポイントであり、今後も見直しを図りながら継続的に取り組んでいくべき課題であると考えられます。

2 環境の変化

(1) 地方自治体を取り巻く環境の変化

少子超高齢化の進行、経済成長の鈍化、環境問題の顕在化等に加え、人口減少社会を迎えたわが国を取り巻く社会経済情勢は大きく変化しています。特に、経済面においては、生産年齢人口の減少によって、税収が大幅に減少する事態が見込まれることから、国や地方自治体の財政面への影響が懸念されています。

また、地方分権改革の進展により、地方自治体の権限と責任はますます大きなものとなっており、住民ニーズの多様化・複雑化に適切に対応していく必要があります。

(2) 本市行政をめぐる変化

湖南省は平成 16 年 10 月に誕生し、第一次湖南省総合計画（平成 18 年度～平成 27 年度）では、基本構想に掲げる将来像「ずっとここに暮らしたい！ みんなで創ろう きらめき湖南」の実現に向け、様々な施策に取り組んできたところです。この計画が平成 27 年度で終了することから、改めて市民の意向を確認するとともに、社会経済情勢の変化、まちづくりの進展状況等を踏まえ、新たな課題に対応した施策展開を図るため策定する第二次湖南省総合計画（平成 28 年度～平成 37 年度）が策定されました。

そこで、湖南省第二次総合計画基本構想では、次のようなまちづくりの方向が示されています。

まちづくりの5つの理念

- 1 美しい水と緑を大切に、自然と調和したまちをつくります。
- 2 たがいの人権を認めあい、思いやりのあるまちをつくります。
- 3 子どもが健やかに育ち、障がい者や老人をはじめ、だれもが安心して暮らせるまちをつくります。
- 4 ゆたかな歴史を重んじ、香り高い文化のまちをつくります。
- 5 社会の規律を守り、安全で住みよいまちをつくります。



まちの将来像

ずっとここに暮らしたい！
みんなで創ろう きらめき湖南



まちづくりの3つの視点

- 1 自立と協働のしくみ
- 2 暮らしの創造
- 3 まちの基盤



まちづくりの6つの目標

- 1 みんなで共に進めるしくみをつくろう
- 2 うるおいのあるまちをつくろう
- 3 活気あるまちをつくろう
- 4 ほっとする暮らしをつくろう
- 5 いきいきとした暮らしをつくろう
- 6 明日を拓くしくみをつくろう

3 職員意識調査の結果

今回の人材育成基本方針の改定にあたり、臨時的任用職員を除く全職員を対象に『湖南省市人材育成基本方針改定に係る職員意識調査』を実施しました。その結果から、平成 18 年度に実施した前回調査とも比較し、本市の組織および職員の特徴等について整理しました。

(1) 意識調査の目的

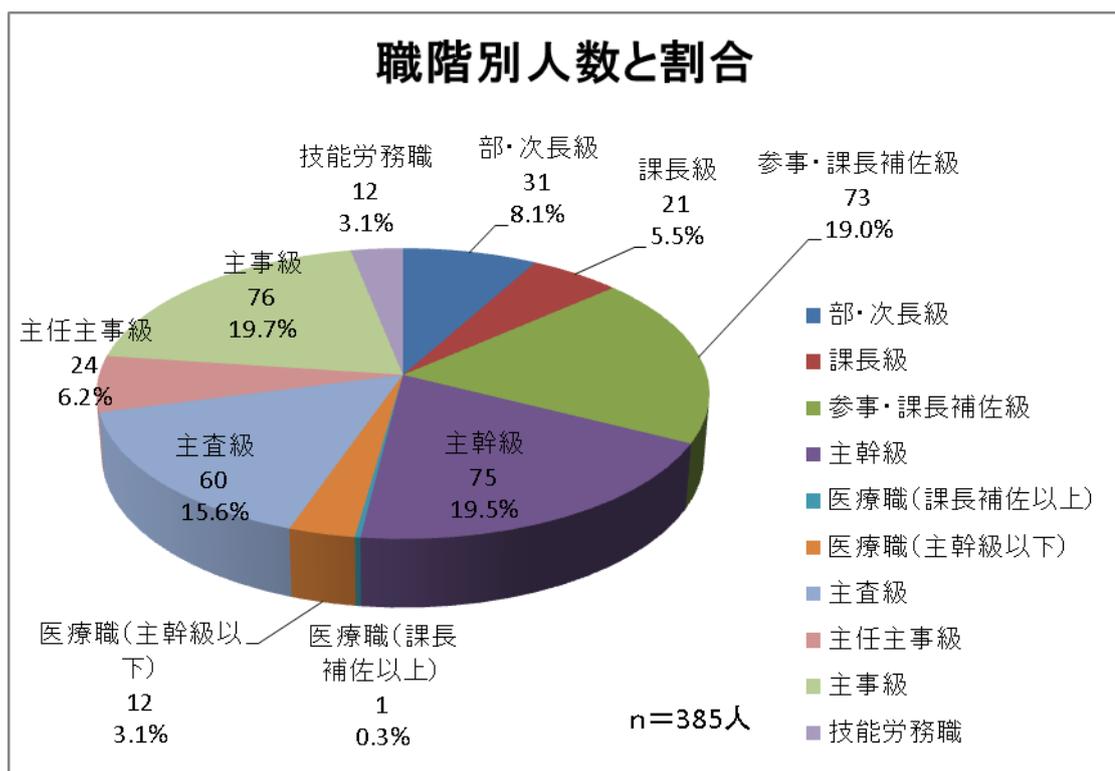
人材育成基本方針の改定にあたり、現在の職員意識や人事制度の問題点などを分析し、求められる職員像や職場像を明確にすることを目的とし、職員意識調査を実施しました。

調査項目については、職員研修に関するもののほか、自己啓発、OJT、人事評価などについても現状を把握する内容としました。

(2) 対象者

特別職、外部機関等への出向者、病休・産休育休者等を除く調査対象者 417 人（平成 27 年 11 月 13 日調査日現在）に対する有効回答者数は 385 人（男性 181 人、女性 204 人）で回答率は 92.3%でした。

なお、回答者の職階別人数と割合については、次のとおりです。



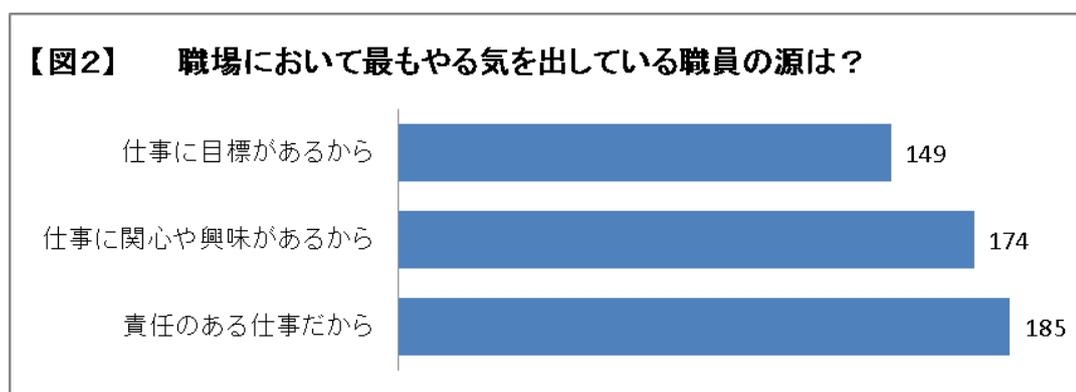
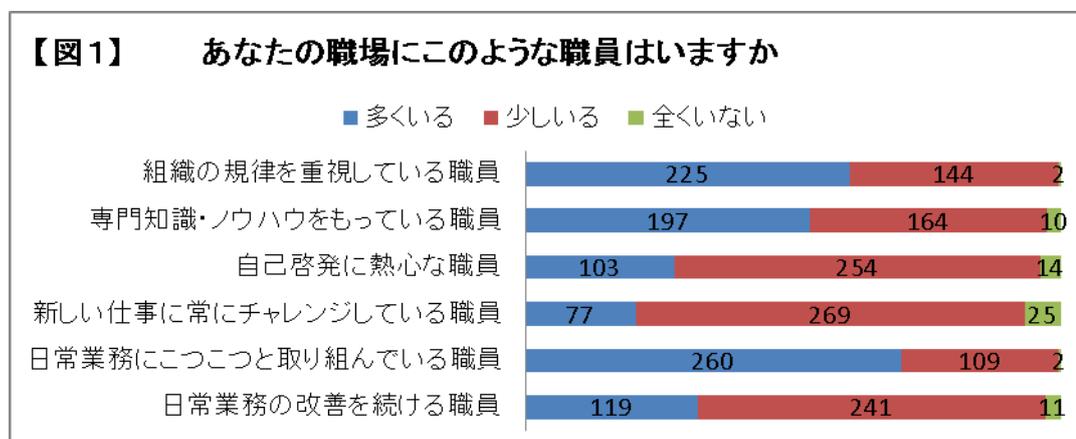
(3) 職員意識の現状と課題

自身の仕事については、社会に役立つ有意義な仕事であるという自覚と高い倫理観のもと、専門知識やノウハウを持ち担当業務にコツコツと取り組む真面目な職員は多く見受けられますが、新しい仕事へのチャレンジ、日常業務の改善、自己啓発に率先して取り組む職員はさほど多くないようです。【図1参照】

一方で、職場においてやる気を出している職員については、他者の評価を期待するのではなく、「仕事に目標がある」、「仕事に関心や興味がある」、「責任のある仕事であると考

えている」など個人の達成意欲、使命感、資質などによるところが大きいようです。【図2参照】

また、現在、自分自身は有していないが、多くの職員が重要であると感じている能力として、政策形成・政策企画力、市民の立場で考える力、市民との対話力・合意形成力等があり、これらの能力向上が課題であると言えます。



(4) 職場風土の現状と課題

同一部署内における同僚間等の横の連携・コミュニケーションについてはある程度図れているようですが、互いに議論したり、改善点を指摘したりするまでには至っておらず、担当業務以外の情報が共有できていないことや、職場の状況に応じて臨機応変に仕事の持ち分を変えたり、新しいチャレンジができる組織風土は醸成できていない状況が見受けられます。【図3参照】このような傾向は、服務規律やコンプライアンスについて組織や他の職員への働きかけが弱いという点にも表れています。

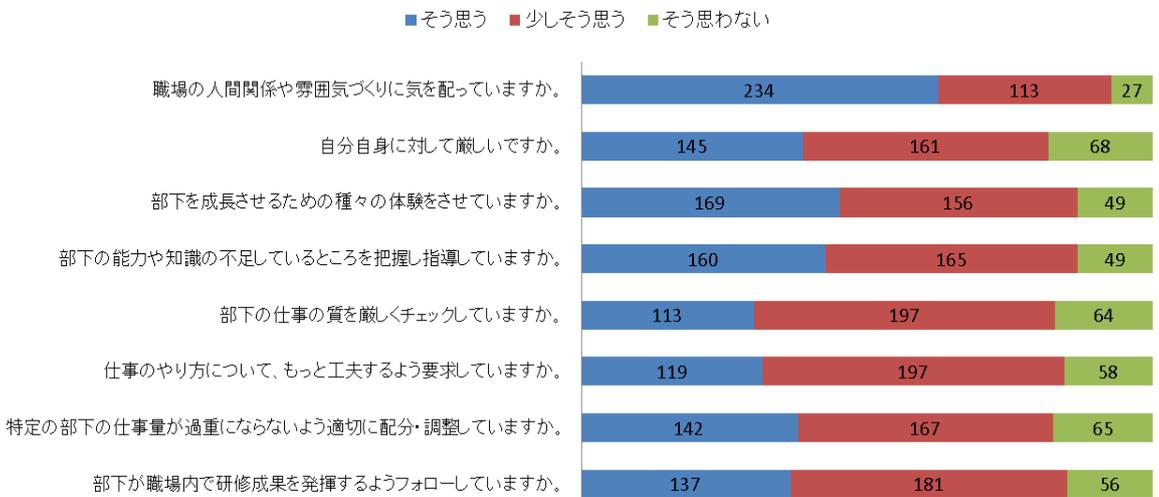
管理監督職の職員においては、職場の人間関係や雰囲気づくり、日常業務の指導は行っているようですが、自分自身への厳しさ、部下の育成といった能力を伸ばすための取組や部下の業務内容のチェックや能力・知識の伝達等が十分でない職員もいるようです。【図4参照】部下の業務量に偏りが無いよう適切な配分・調整ができていないかどうかについても、管理監督職の能力による部分も大きいようです。ただし、これについては、業務量と人員配置のアンバランス等も要因の1つとなっており、業務の見直しや効率化の推進が必要です。

また、上司と部下との意思疎通（方針・指揮命令等の伝達）や解決すべき課題等の共有が不十分であると感じている職員が多く、管理監督職の管理能力やリーダーシップの向上が組織の課題であると分析できます。

【図3】 現在の職場に状況について



【図4】 直属の上司の行動について



(5) 必要とされる職員の資質

ほぼすべての職階において共通する必要とされる職員の資質として、倫理観のある職員、職務に必要な専門知識・能力のある職員、行動力のある職員が挙げられます。【図5参照】
職階ごとにまとめると次のとおりです。

- ① 管理職（課長級以上、参事・課長補佐級（グループリーダー））
 - ・政策形成能力のある職員
 - ・管理能力のある職員
 - ・リーダーシップのある職員
- ② 監督職（参事・課長補佐級（グループリーダー以外）、主幹級（グループリーダー））
 - ・判断力のある職員
- ③ 主幹級（グループリーダー以外）以下
 - ・市民の観点・意見をもとに発想し工夫できる職員
 - ・職員同士の意思疎通ができる職員
- ④ 主査級・主任主事級・主事級
 - ・思い込みや先入観で仕事をしない職員
 - ・上司の命令に的確に対応できる職員

- ・いろいろな立場から物事を捉えることのできる職員

⑤ 医療職（全職階）

- ・職務に必要な専門知識・能力のある職員

⑥ 技能労務職

- ・職務に必要な専門知識・能力のある職員

- ・職員同士の意思疎通ができる職員

育成人事考課制度の考課者と被考課者という観点で見ると、次のとおり整理することができます。

① 考課者

- ・業績について、直属の上司に定められた考課基準を達成できる職員

- ・部下に対し、目標とする考課基準を明確に示すことができる職員

- ・部下が目標とする考課基準をクリアできるよう指導するためのテクニックを持つ職員

② 被考課者

- ・業績について、直属の上司に定められた考課基準を達成できる職員

【図5】 必要とされる職員の資質

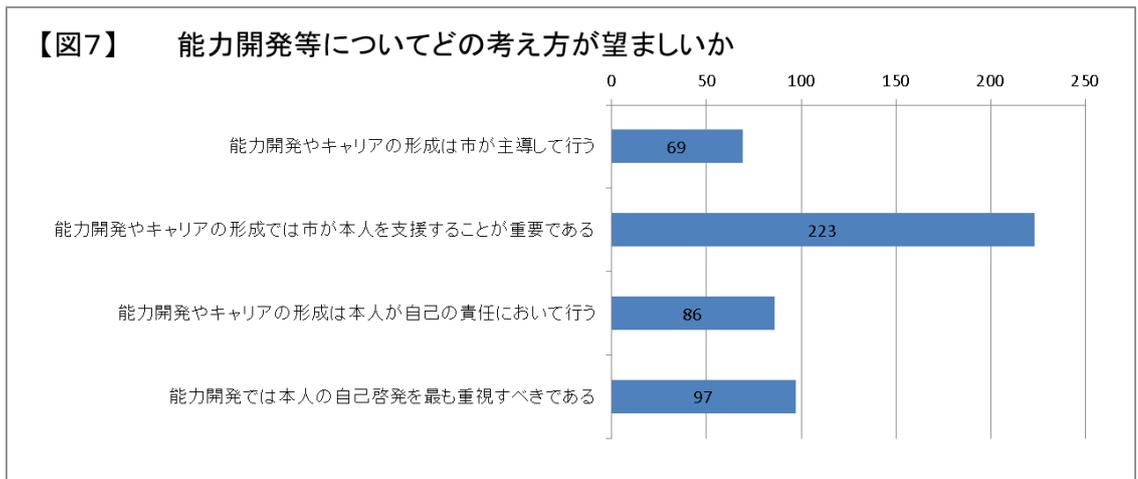
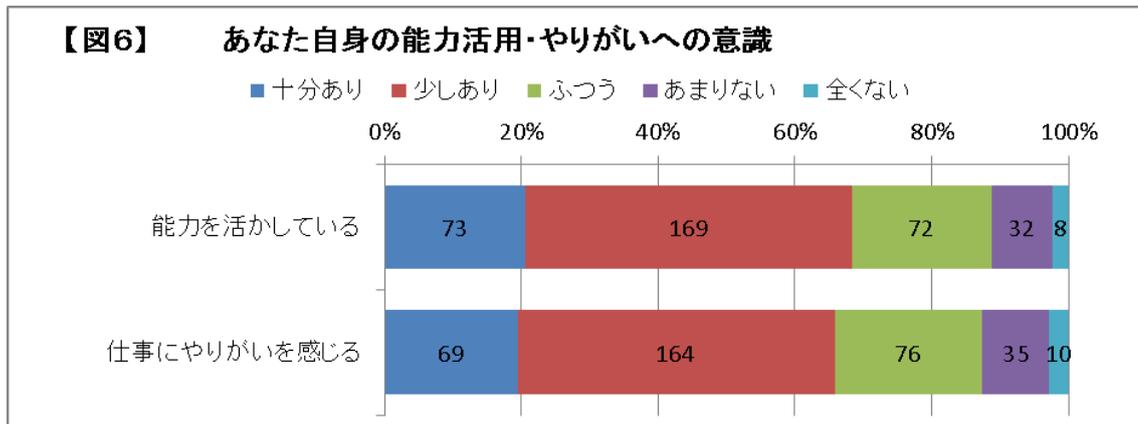
	課長級以上	参事・ 課長補佐級 (グループリーダー)	参事・ 課長補佐級 (グループリーダー以外)	主幹級 (グループリーダー)	主幹級 (グループリーダー以外)	主査級	主任主事級	主事級	医療職 (課長補佐級以上)	医療職 (主幹級以下)	技能労務職
1 倫理観のある職員	142	115	111	103	98	104	115	119	153	142	136
2 職務に必要な専門知識・能力のある職員	115	175	185	205	197	184	168	157	248	249	227
3 判断力のある職員	254	234	173	175	136	100	94	95	173	124	121
4 政策形成能力のある職員	114	124	99	101	76	53	35	33	50	32	29
5 管理能力のある職員	229	172	86	62	33	23	16	17	127	34	24
6 行動力のある職員	85	129	141	170	178	178	180	185	92	129	135
7 社会情勢や環境変化に対応できる職員	73	61	82	59	66	62	55	55	60	62	58
8 市民の観点・意見をもとに発想し工夫できる職員	34	51	79	88	132	139	132	127	48	77	78
9 市民と合意形成できる職員	45	49	58	49	58	55	54	44	33	34	92
10 思い込みや先入観で仕事をしない職員	47	52	69	69	77	87	108	118	45	71	64
11 業務改善できる職員	36	53	62	66	72	60	60	51	44	53	59
12 色々な立場から物事を捉えることのできる職員	97	110	95	99	92	104	103	98	67	71	73
13 情報リテラシーのある職員	6	10	8	17	15	19	18	18	17	21	12
14 職員同士の意思疎通ができる職員	52	69	97	123	119	132	148	166	65	92	110
15 上司の命令に的確に対応できる職員	5	22	38	46	55	69	82	119	19	50	56
16 経営感覚やコスト意識のある職員	77	56	46	30	31	30	26	30	49	30	38
17 その他	10	6	5	5	2	2	4	3	12	8	5

(6) 職員の能力開発

自分自身について尋ねた質問では、現在の自分の仕事について「能力を活かしている」、「やりがいを感じる」という回答が7割を占めている反面、「能力を活かしていない」、「やりがいを感じない」という回答も1割程度あり、現在の仕事に対するモチベーションを維持できていない職員の存在も明らかになりました。【図6参照】

また、職員意識調査の結果では、すべての職階において、「職務に必要な専門的知識・能力を持つ職員」が必要とされていると認識しているにも関わらず、仕事をする上で必要な能力開発を行っている職員とそうでない職員の人数はほぼ同数となっています。

職員の能力開発については、「市が主導して行うべき」、「自己啓発を最も重視する」、「本人が自己の責任において行う」という意見はあるものの、「市が本人を支援すべき」など個々の主体的な能力開発を組織が支援することを望む職員が多いという傾向がうかがえます。【図7参照】このことから、各職階において求める行政職員としての基礎的・基本的知識の習得については市が主導・支援すべきであるが、専門的知識・能力の習得については職員自らが行き、その取組を市が支援するという制度の構築が必要であると考えられます。



(7) 職員研修・人事諸制度

職員意識調査から、「湖南市として人材育成に積極的でない」、「職場に学習する風土がない」、「各部署でも研修は積極的に行っていない」、「自己研修・研鑽に対する十分な支援がない」、「上司は部下の育成に積極的ではない」などと感じている職員が全体の3割弱を占めている事実が明らかになりました。【図8参照】

これは、湖南省市の人材育成を推進していく上で大きな問題であり、今後、長期的な展望に立った人材育成に全庁的に取り組む必要があります。

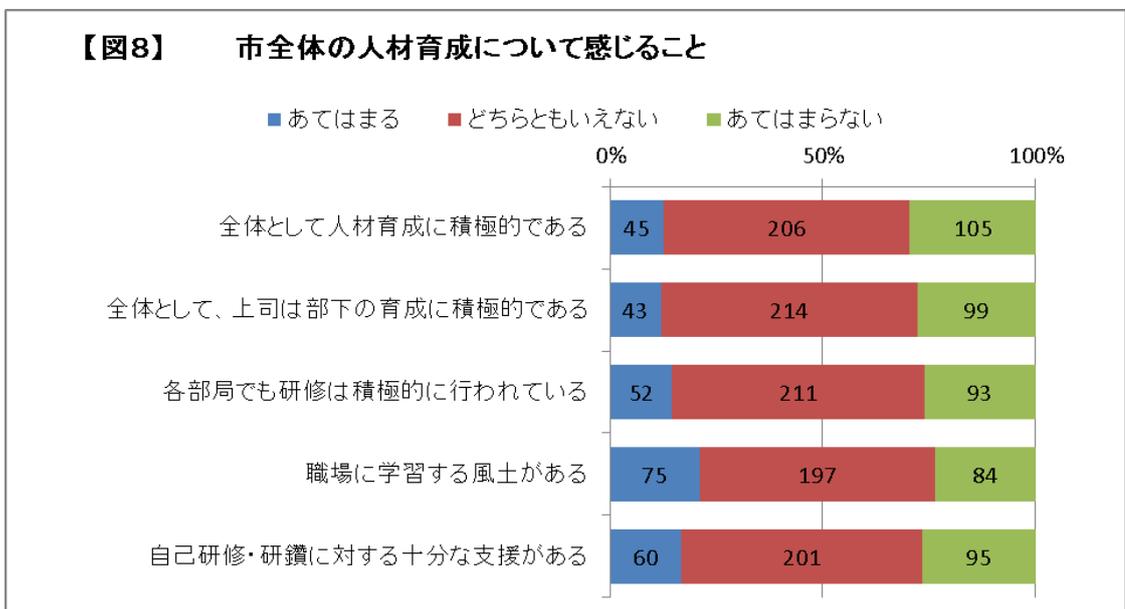
その他、人事諸制度に対する意見については、次のとおりです。

【職員研修】

- ・実務に直結した即効性のある研修科目・講座の導入（212人）
- ・受講者本人が選択できる研修科目の採用（165人）
- ・課題対応等の政策形成能力向上を目指した研修科目の導入（111人）
- ・情報化社会への対応を目指した研修科目の導入（97人）
- ・人材育成等の情報収集の活発化・職員への情報提供（98人）
- ・研修受講後の職場におけるフォローアップの充実（80人）
- ・研修成果を反映した人事配置の実現（172人）
- ・OJT（On the JOB Training）の活発化（108人）

【人事諸制度】

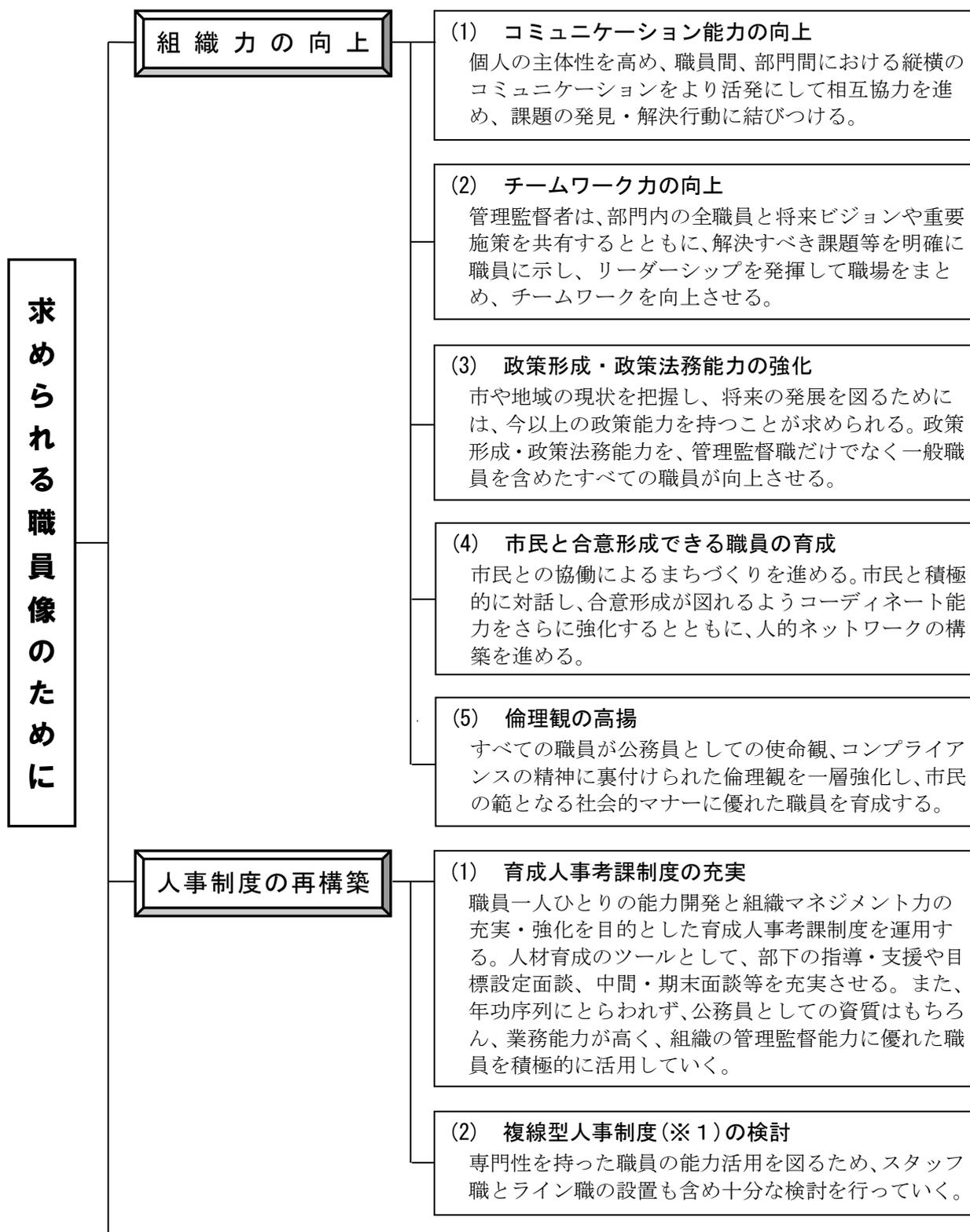
- ・自己申告制度の充実（92人）
- ・希望昇格・降格制度の導入（120人）
- ・計画的ジョブローテーション制度の充実（99人）
- ・自己啓発休暇制度の導入（111人）
- ・業務関連資格取得支援制度の導入（137人）

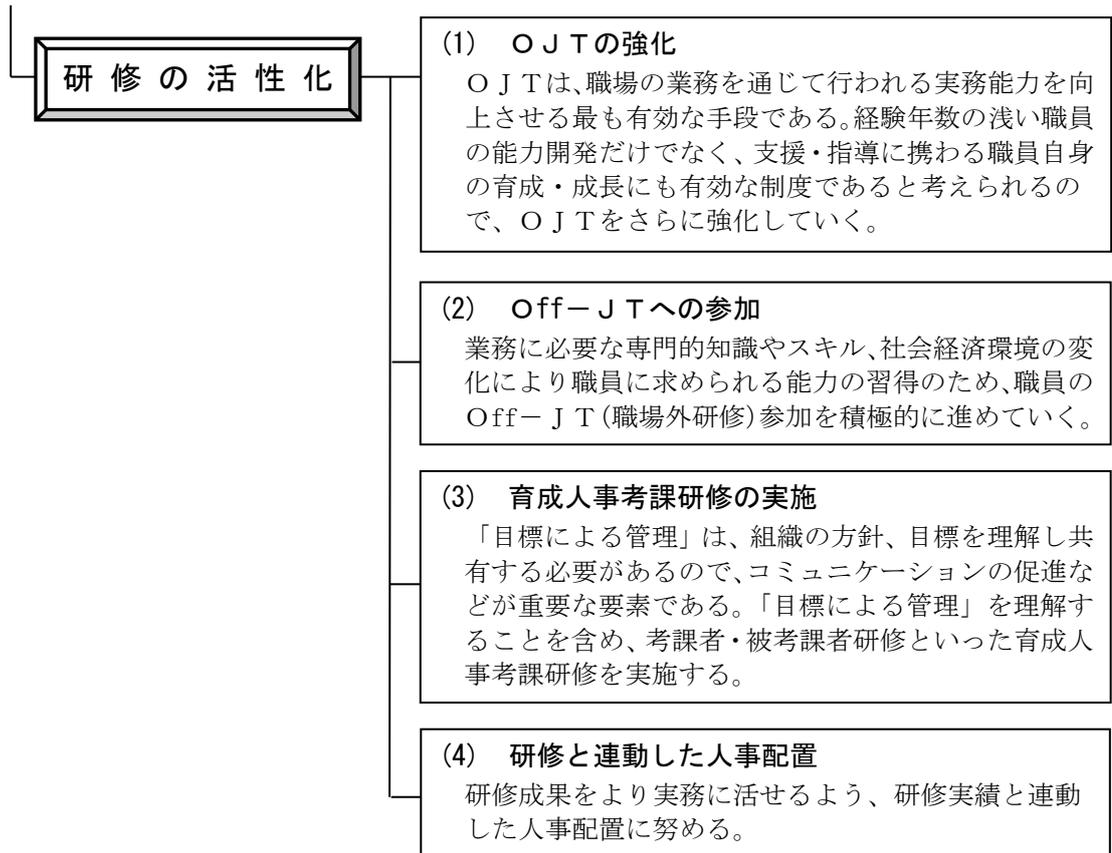


4 湖南省の人材育成においてより一層取り組むべき課題

(1) 求められる職員像のために

人材育成基本方針に基づくこれまでの取組の成果と課題、職員意識調査の結果等をもとに、市民目線のまちづくりを推進していくための「市民が求める職員像」と時代の要請に応えるための「分権時代が求める職員像」の2つの視点から『求められる職員像』を定めることとし、この『求められる職員像』の実現に向け、より一層取り組んでいくべき課題を次のように考えます。





※1 複線型人事制度：本人の希望、年齢、適性等に応じて、幅広い分野で定型業務を着実に執行する総合職（ゼネラリスト）と、そうした能力に加えて高度な専門的知識に基づいた政策形成能力や能力・経験・実務遂行能力を持つ専門職（エキスパート（「スペシャリスト」とも言う。))を選択することにより、総合職（ゼネラリスト）として組織に貢献する職員、専門職（エキスパート）として新たな価値を創造し組織に貢献する職員とに位置づけ、それぞれに適した職業人としてのキャリア形成を可能とする人事制度。これにより、職員個々がやりがいを感じながら職務に精励できる職場環境をつくろうとするもの。

【参考】専門職（エキスパート）の類型

法務、情報、会計、まちづくり、債権管理、
福祉・生活支援、産業・経営支援など

第2章 人材育成の方向性

1 目指すべき職員像

人材育成を推進していくためには、『目指すべき職員像』を明確にし、全職員がその方向性を共有し、組織として体系的に取り組んでいく必要があります。

本市には多様な職種がありますが、これまでの内容と「地方分権」、「行政改革」などに代表される地方公共団体や公務員を取り巻く環境の変化や行政運営の方向を踏まえ、すべての湖南市職員が目指すべき職員像を、次のとおり定めることとします。

情熱とチャレンジ精神を持ち、 市民とともに歩む実行力のある職員

今後、『目指すべき職員像』を実現するため、具体的には、次のような職員の素質・素養を目指すこととします。

1 未来を担う職員

時代の変化を読む感性を持ち、社会経済情勢や地域の状況を的確に把握するとともに、情報を整理・分析して活用し、前例主義や現状維持に陥ることなく、積極的に課題解決のために政策形成に取り組み、最善の解決策を見出していく。

【具体例】 ① 専門的知識・技術 ② 情報リテラシー（※2）
③ 政策立案能力（※3） ④ 自己啓発する努力

※2 情報リテラシー：情報機器やITネットワークを活用して情報・データを収集し、分析・活用する能力

※3 政策立案能力：本方針では、政策形成能力（具体的な政策目標を立て、それを実現するために必要なシステムを作り上げる能力）と政策法務能力（事象を法的な立場から捉える能力および法制執務に関する知識等の法的実務能力で、自主的に決定できる行政の範囲等を正確に見極め、法的なルールづくりができる能力）を総合した能力として定義

2 使命感ある意欲あふれる職員

公務員としての倫理観、使命を全うする強い意志と情熱、行動力を有し、常に成長を遂げようとする意欲・チャレンジ精神あふれた向上心を持つ。

【具体例】 ① 倫理観・コンプライアンス（法令遵守）の精神
② 強い使命感・責任感 ③ 熱意・向上心・チャレンジ精神

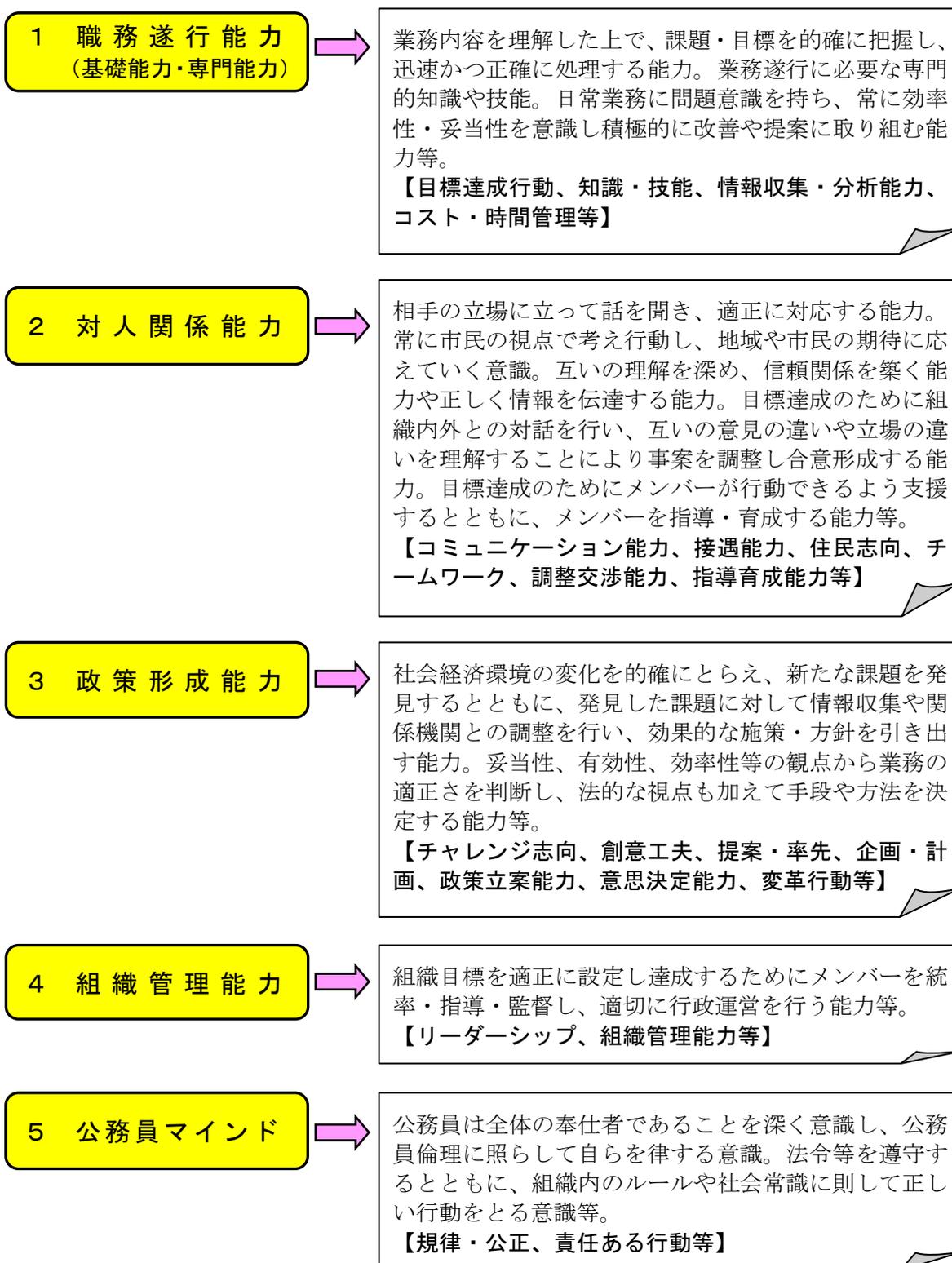
3 市民の視点で考え行動する職員

高い共感性と広い視野、豊かな発想をもった上で、市民との対話・交流などを通して多様化・複雑化する市民ニーズを的確に把握し、良質なサービスを誠実な姿勢で提供するとともに、市民の視点でともに考え連携し、協働してまちづくりを推進していく。

【具体例】 ① 市民志向 ② コミュニケーション能力・協調性
③ コスト意識 ④ 地域社会への貢献
⑤ 信頼感・アカウンタビリティ（説明責任）

2 職員に必要な能力

『目指すべき職員像』の実現に向け、今後一層必要性が高まる能力、育成されるべき能力、自己啓発・自己研鑽すべき能力について、次のとおり設定します。



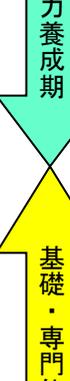
3 階層に応じた果たすべき役割

職員には、階層に応じて果たすべき役割があり、そのことを十分に意識して職務を遂行しなければなりません。ここでは、標準的な職（役職）ごとに果たすべき役割と、その職務を遂行する上で発揮することが求められる能力（標準職務遂行能力 ※4）を『階層に応じた果たすべき役割と成長段階』の表のとおり設定します。各階層を成長段階に分類することで、職員は自己の段階を認識し、各段階での人材育成方策の意図を理解し、より効果的な育成が可能となります。自身が階層に応じた能力開発に努め、その能力を発揮することにより自身の満足感、達成感を得て、仕事にやりがいを感じ、更なる能力開発につながっていき、仕事を通じた成長の実現が期待できると考えます。

なお、職種（保育士、看護師）に適用する考課項目（標準職務遂行能力）については、育成人事考課制度において別途定めることとしますが、技能労務職の果たすべき役割については『技能労務職の果たすべき役割』として示すこととします。

- ※4 標準職務遂行能力：職能とも呼ばれ、ポジション（職）に応じた職務全般を遂行する上で必要とする知識・能力であり、過去における累積と将来における成長・開発可能性の程度を総合したもの。

階層に応じた果たすべき役割と成長段階

階 層	果たすべき役割	標準職務遂行能力	成長段階
管理職	部長級 次長級	<ul style="list-style-type: none"> リーダーシップ、組織管理能力、指導育成能力、政策立案能力、意思決定能力、目標達成行動、変革行動、調整交渉能力、住民志向、責任ある行動 	 
	課長級	<ul style="list-style-type: none"> リーダーシップ、組織管理能力、指導育成能力、政策立案能力、意思決定能力、目標達成行動、変革行動、調整交渉能力、住民志向、責任ある行動、情報収集・分析能力 	
監督職	参事級 課長補佐級 主幹級 (GL)	<ul style="list-style-type: none"> リーダーシップ、組織管理能力、指導育成能力、意思決定能力、目標達成行動、調整交渉能力、住民志向、責任ある行動、提案・率先、企画・計画、情報収集・分析能力 	 
	主幹級 (GL 以外)	<ul style="list-style-type: none"> 提案・率先、企画・計画、知識・技能、情報収集・分析能力、住民志向、コミュニケーション能力、責任ある行動、チームワーク、チャレンジ志向、コスト意識・時間管理 	
一般職員	主査級	<ul style="list-style-type: none"> 提案・率先、知識・技能、情報収集・分析能力、住民志向、コミュニケーション能力、規律・公正、責任ある行動、チームワーク、チャレンジ志向、コスト意識・時間管理 	 
	主任主事級	<ul style="list-style-type: none"> 創意工夫、知識・技能、情報収集・分析能力、住民志向、コミュニケーション、規律・公正、責任ある行動、チームワーク、チャレンジ志向、接遇能力、コスト意識・時間管理 	
	主事級	<ul style="list-style-type: none"> 創意工夫、知識・技能、情報収集・分析能力、住民志向、コミュニケーション能力、規律・公正、責任ある行動、チームワーク、チャレンジ志向、接遇能力、コスト意識・時間管理 	
			 

※ 医療職については、主幹級(GL 以上)、主幹級(GL 以下)の階層区分とします。

技能労務職の果たすべき役割

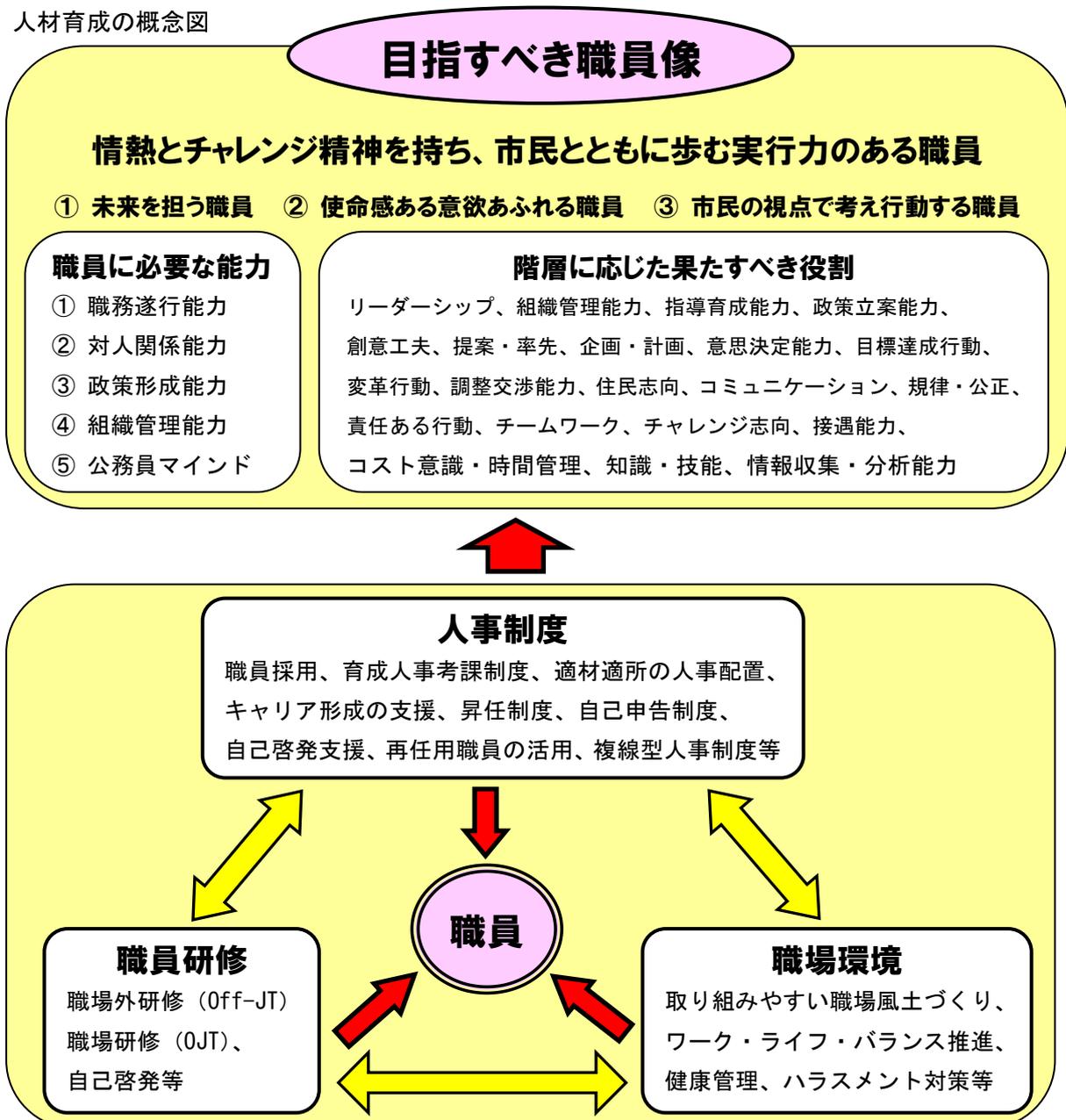
職 務	果たすべき役割
技能労務職	<ul style="list-style-type: none">・ 専門業務を処理するとともに、その過程での課題を明らかにし、解決案を実行する。・ 職場のコミュニケーションを円滑にし、市民の立場から課題を解決する。・ 常に業務改善を意識し、速やかに改善を行う。

第3章 人材育成の方策

人材育成を実効性のあるものとするためには、単に研修を充実するだけでなく、組織や職場における様々な場面を人材育成に活用していくことが必要です。採用、人事異動、昇任、育成人事考課を含めた適切な人事管理が重要であり、さらに職員自らが意欲を持って主体的に学ぶ自己啓発や相互啓発を引き出す環境づくりや働きやすい職場づくりを進めることでより高い効果を得ることができます。

本市では、定義した『目指すべき職員像』、『職員に必要な能力』、『階層に応じた果たすべき役割』の実現に向けて、職員の能力開発や意欲向上に関するこれまでの取組を踏まえた『人事制度』、『職員研修』、『職場環境』を人材育成の3つの大きな柱として段階的かつ継続的に人材育成に取り組んでいくこととします。

人材育成の概念図



1 人事制度改革

人材の育成と活用を効果的に進めていくためには、組織マネジメントとしての人事制度の見直しが不可欠であると考えます。

そのため、一定の効果が表れている人事制度については、より一層の充実を図ることとし、職員意識調査で既存の人事制度における課題が明らかになったものについては、その要因を調査した上で、時代のニーズに応じた制度への見直しを行います。また、日頃の業務において努力し成果を上げた職員に対して、公平かつ客観的な評価を行い、それに報いる制度を検討し整備していくこととします。

(1) 職員採用試験制度

人材の確保については、定員適正化計画に則り計画的な職員採用を行い、内部的に人材の育成を図ることを基本にしつつ、必要に応じて、専門性の高い人材や新たな政策課題の解決に必要な人材等多様な人材の確保に努めます。

採用試験については、従来の知識偏重の採用試験を見直し、能力や意欲といった人物重視の総合能力検査を導入しています。

今後も、多面的な人物評価の実施、グループワーク等を通じた実務遂行能力の実証等を検討するとともに、学生・生徒が就職や仕事への理解、関心を高める機会の提供として、インターンシップの実施についても検討していきます。

(2) 育成人事考課制度

組織の効果的な運営や職員の勤労意欲の向上を図るためには、職員の能力や業績を的確に把握し、それを公平な評価に結び付けていくことが重要であり、育成人事考課制度はその効果的な手法と言えます。しかし、現在の制度は給与への反映がなく、職員意識調査の結果において、その評価は低いものとなっています。今後は、業績考課と能力考課を総合化した総合考課ランクに応じ、昇任昇格、昇給、勤勉手当等の処遇面への反映を行うとともに、継続実施する考課者研修により各職階に応じた目標設定や達成水準のバラつきの解消・調整、考課者の考課基準のバラつき解消・調整、年度末面談（フィードバック面談）の有効活用、処遇反映などについて改善を行い、制度の充実に向けていきます。

なお、制度の運用にあたっては、人材育成推進委員会においてその効果を検証するとともに、適宜見直しを行うこととします。

(3) 適材適所の人事配置

人事異動を定期的に行うことは、業務の固定化や士気の低下の防止、職員の潜在能力の開花、職場の活性化など様々な利点があり、適材適所の配置は最小の経費で最大の成果を上げることにもつながります。職員意識調査でも、人事異動に満足している職員ほど自分の能力や知識・経験を発揮できていると感じているようです。

自己申告制度や育成人事考課制度などあらゆる機会を通して、職員一人ひとりの能力や適性を正確に把握するとともに、自己啓発によって得た能力の活用など本人の意向にも配慮しながら、適材適所の人事配置に努めていきます。

(4) キャリア形成の支援

職員一人ひとりが「仕事と生活を通じて将来どのような自分になりたいのか」という目標を主体的に考えることにより、日々の業務に対して目標を意識しながら自律的に取り組むことができます。

現在は、行政課題の多様化・複雑化に対応すべく職員の専門性を高めるため、また、職員の自律的なキャリア形成を目指すため、採用から概ね10年間程度までを職務能力等確認養成期間として、窓口・事業・管理系の3部門の経験をさせるジョブローテーションを導入しているところです。

今後は、これに加え、管理監督職による職員の潜在能力の開発支援、職務を通じたOJTによる育成、職員の能力を活用する適切な場の提供等制度の充実と職場環境の整備に取り組むとともに、職員に対してキャリア・パス(※5)を明確に示すことにより、職員が将来の自分の働き方や生活を具体的にイメージできるようキャリア形成の支援に努めていきます。

※5 キャリア・パス：一般的には、「目指す職位・職責、職務等に到達するための経験の積み重ね方、能力を高めていく順序などを段階的に設定すること」という意味で使われ、昇任昇格あるいは専門職として能力を高めていくために、今後どのような計画的な人事異動のルートや方法等が望ましいかを考え、そのパターンを設定すること。

(5) 昇任制度

従来の昇任制度は、主に育成人事考課の結果や適性、経歴、年齢などを参考に実施していますが、育成人事考課制度をより活用し、年功序列によらない能力、業績、資質を備えた人材を登用していき、活力ある組織運営を実現していきます。

(6) 自己申告制度

現在の自己申告制度は、現在の職務の遂行状況や結果の検証だけでなく、自己の職務に関する能力・適性といった職務、職場の課題や問題点、自身の異動希望についても記入し、人事異動の際の参考としています。今後、記載項目の見直しなどを行い制度の充実を図っていきます。

(7) 自己啓発の支援

自己啓発意欲を高めるためには、自己啓発を進めやすい職場環境の整備が重要であり、管理職はじめ上司の理解と支援が不可欠です。職場の管理職が、所属職員の自己啓発を奨励・支援する姿勢を示すこと、また、率先して自己啓発に取り組む姿を示すことが重要であるため、管理職をはじめとして全職員の意識啓発に努めます。

また、職員の自己啓発への意欲醸成につなげるため、身につけた能力・知識などを人事記録等に記録し、自己申告書等をもとに職員の意向も踏まえた積極的な活用を進めるとともに、それらの能力を発揮できるような人事配置に努めるとともに、自己啓発を支援する制度の整備も検討します。

(8) 再任用職員の活用

再任用制度については、これまで上位職であった職員に指示しにくい、日常の定型的・単純業務は任せにくい、周囲の職員が気を遣うといったことが多くの自治体において指摘されています。

しかし、高齢期の職員が長年の職務経験の中で培った豊富な知識や経験は、市にとって貴重な財産です。職員が高齢期の生活に不安を覚えることなく安心して職務に従事し、その知識・技能を市政に十分に活用するとともに、自身と周囲の職員のモチベーションを維持することができる制度設計についても検討していきます。

(9) 複線型人事制度

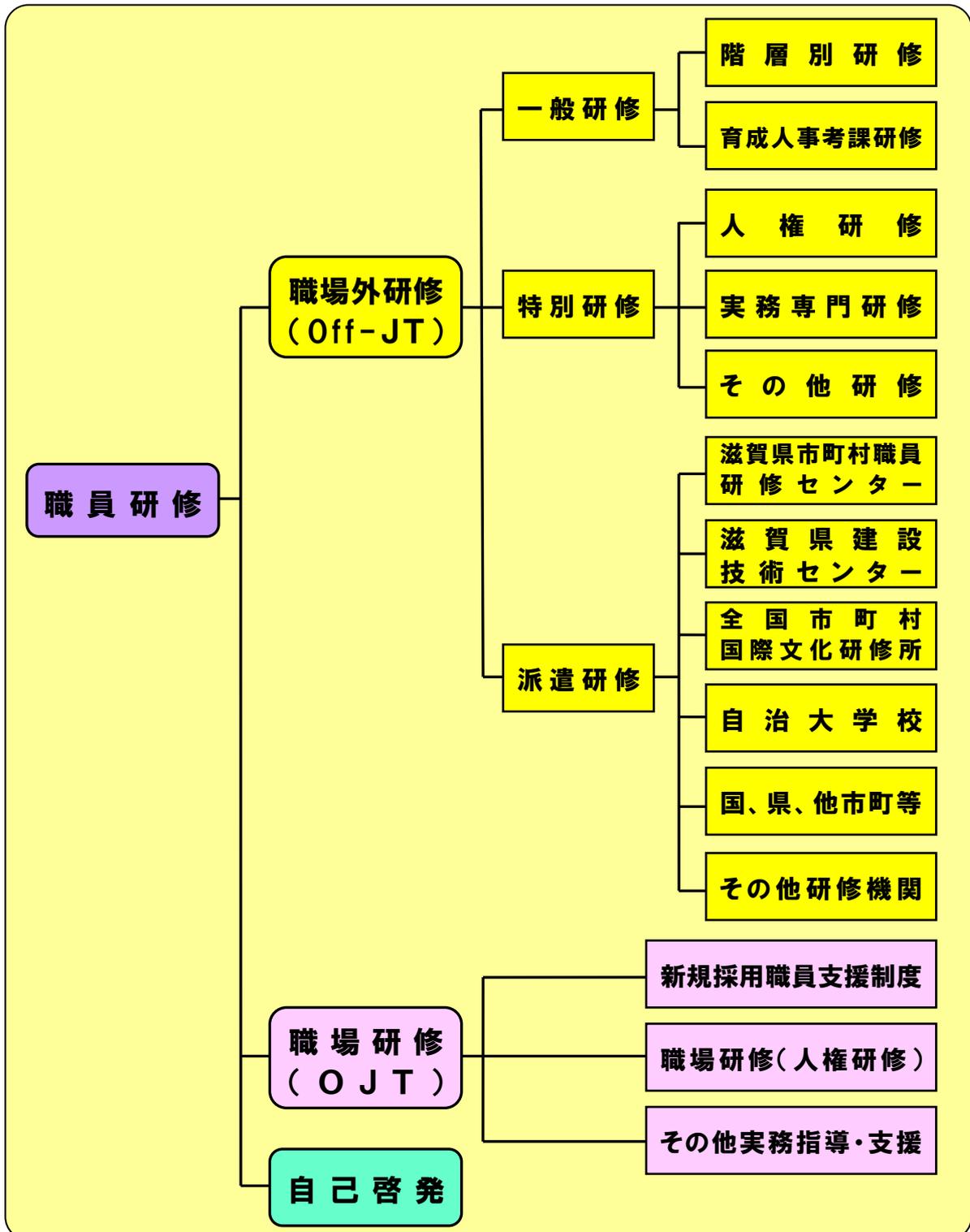
昇任管理は、部長、次長、課長といった組織を束ねるライン職が中心で、特定業務や特命事項への従事、特定分野に係る調査研究・企画立案を行うスタッフ職は、ライン職の補助的役割とされ、処遇職的な位置づけとなっていました。今後は、特定の職務分野に精通した職員の養成も重要な課題であると考えます。また、組織の政策形成機能や課題解決能力を高めていくためには、従来のライン職中心の昇任制度を見直し、スタッフ職や専門職をライン職と並ぶ職務職階としての制度上の位置付けや、職員の適性や能力に応じ、スタッフ職や専門職として活用できる制度の構築に努めていきます。なお、ライン職とスタッフ職は固定的なものではなく、相互の往来を可能とすることとします。

2 職員研修制度改革

職員研修は、職員個人の能力と意欲を向上し、組織の活性化と効率的な行政の運営を目的とするもので、職員一人ひとりの実務能力の向上や意識改革、行動変容を通して組織全体の能力を高め、市民サービスの向上に寄与するものです。

本市では、体系図のとおり『職場外研修』、『職場研修』、『自己啓発』の3つを職員研修の大きな柱として取り組むこととします。

職員研修体系図



(1) 職場外研修

職場外研修（Off the Job Training）とは、本来の職務を離れて、研修機関等において集中的に業務上必要な基礎的・専門的な知識やスキルを習得し、社会経済環境の変化により職員に求められる能力などを養成するもので、研修機会を通じて他の団体の職員との交流ができ、相互啓発の機会となるなどのメリットがあります。

職員として重要性の高い政策立案能力の向上を目的とした研修のほか、若年層職員の接遇能力向上を目的とした民間企業派遣研修などについても内容の見直しを図りながら充実した研修の実施に努めていきます。

また、階層別研修のカリキュラムの一部に選択科目を設定する、職種により科目を変更するなど、受講者の主体性やニーズに応じた制度設計も検討していきます。

(2) 職場研修

職員は、職場での職務を通じて能力を育てていくものであり、そのためには、管理監督者や先輩職員が日頃の仕事の中で報告・命令等の機会を与え、その仕事に必要な情報や経験等を計画的に与える職場研修（OJT：On the Job Training）が重要です。職場研修は、実務の知識や技術、接遇能力を身に付ける最も効果的な研修であることから、計画的かつ継続的に進めていくための取組を強化していきます。

育成人事考課制度や新規採用職員支援制度を活用し、職場における業務マネジメント・組織マネジメントを進めるとともに、職員個々の育成支援と能力開発に取り組んでいきます。

また、職場研修を支援するため、OJTの意義や方法、指導指針などをまとめた『OJTガイドブック』を作成します。

(3) 自己啓発

自己啓発は、職員が自分に必要な知識や能力について認識し、自らの意思をもって学習することであり、能力開発を進めていく上で最も基本的なことと言えます。

職員の自己啓発意欲を高めるためには、職場の管理監督者の理解と支援が重要です。

自主研究グループ等による外部講師派遣および先進地視察実施に要する費用負担等の制度化を検討するなど、自己啓発を行いやすい支援策や組織風土づくりに努めるとともに、関係外部機関での研修・セミナー開催、提携大学大学院への修学等の情報提供を継続して行っていくこととします。

3 働きやすい職場環境づくり

人材育成を推進していく上で、日々の業務を行う職場環境を整備することはとても重要です。職場環境の改善や職員の成長を促す組織風土の醸成は、職員個々にやりがいや充実感を感じさせ、自己研鑽の意欲を持たせるとともに、職員同士のコミュニケーションを円滑にし、協力して仕事に取り組む雰囲気をつくる効果があります。

人材育成の取組やキャリア形成の支援を効果的に推進していくためにも、ワーク・ライフ・バランスの推進を図ることとし、次の項目について積極的な取組を進めていきます。

(1) 仕事と子育て・介護等との両立

少子高齢化が進行する現代社会において、離職せずに子どもを安心して生み育てることのできる職場、介護に携わることのできる職場といった環境の整備は、事業主の責務です。特定事業主行動計画のもと、男女を問わず、家庭と仕事の両立を図ることができるよう、仕事と子育てや介護等との両立がしやすい職場環境づくりに取り組みます。

(2) 時間外勤務の縮減と休暇の取得促進

地方分権の進展や人員削減に伴う事務量増の影響等により時間外勤務を要する部署が多くなっています。時間外勤務の縮減は、職員の健康対策という面だけでなく、公務能率の維持向上とワーク・ライフ・バランスの観点からも重要な課題です。これに加えて、休暇の取得により、心身のリフレッシュや職務遂行に向けての気力の充実が図れるように、ノー残業デーの徹底、事務効率の見直し、年次有給休暇の取得推進など、時間外勤務の縮減や休暇の取得促進に取り組みます。

(3) 健康管理とメンタルヘルス

心の健康問題を抱える職員の多くは、病気休暇や休職期間が長期になる傾向が強くなっています。このことは、本人だけでなく組織にとっても大きな損失であり、同僚への業務負担増など周囲に与える影響も大きいものとなります。

職員の健康管理については、最重要課題として認識し、早期発見、早期対応の視点から職場におけるメンタルヘルス対策の充実や強化に向け、管理監督職の対応能力向上を目的とするラインケア研修および職員へのメンタルヘルスに関する基礎知識付与を目的とするセルフケア研修等の実施、ストレスチェックの実施、産業医や心理カウンセラー等の専門医との連携など組織としての取組を進めます。

また、メンタルヘルス不調による休職者は、休職期間が長期にわたることが多いため、メンタルヘルス不調休職者の所属部署への業務負担軽減の支援策を検討するとともに、復職時の試し出勤制度をより効果的なものとするべく見直しを図ります。

なお、職場におけるメンタルヘルス予防策および職場復帰支援プログラム等については、独自の対応マニュアルを作成し、職員への周知を行います。

(4) ハラスメント対策

職場におけるセクシャルハラスメント、パワーハラスメントなどは人権問題であり、公務能率を低下させるだけでなく、職員の意欲や組織マネジメントの向上を阻害する許されない行為です。このことを全職員が認識し、ハラスメントを生まない職場環境づくりを進めるとともに、苦情・相談担当窓口および相談員の設置により組織対応を行うための体制の充実を図ります。

(5) 職場のコミュニケーション

人材育成の推進にあたっては、個々の主体的な取組が必要ですが、職場における周囲の理解や協力がなければ実現できません。職員一人ひとりが職務に専念できる環境づくりはもとより、働きやすい職場づくりに向け、職場内ミーティングや職場研修の開催など、職員間のコミュニケーションを図る取組を推進します。

第4章 人材育成の推進体制等

人材育成を推進するためには、部局横断的な全庁一丸となった体制と全職員が自らの立場と役割を自覚した主体的な取組が必要不可欠となります。

このため、人材育成を推進する体制を整備するとともに、それぞれの職員が果たすべき責務を明確にし、長期的な視野に立って、計画的、継続的かつ効率的に取り組んでいくこととします。

(1) 人材育成推進委員会の設置

人材育成基本方針を着実に推進するため、全庁的な取組が確保できる体制としての湖南市人材育成推進委員会を設置し、見直しを含めた執行管理を行います。

(2) 管理監督職の責務

管理監督職は、人材育成を推進する上での自身の役割の重要性を十分認識し、分掌事務の円滑な執行とともに、部下の育成が主要な職務であることを肝に命じ、また、意識的かつ継続的に指導や助言、自らの行動など効果的な手法により部下の育成を行うとともに、よりよい組織文化づくりにも十分な配慮をすることとします。

(3) 職員の責務

職員は、人材育成において職員の主体的な自己啓発が重要であることを認識し、常に学ぶ意欲と問題意識をもって仕事に取り組むとともに、よりよい組織文化の醸成に積極的に貢献することとします。

(4) 人材育成担当部門の責務

人材育成の推進にあたっては、職員一人ひとりの能力開発への意識を主体として、各職場における積極的な取組を進めるとともに、これらの取組への組織的な支援が特に重要です。そのため、人材育成担当部門は、人材育成への取組に対する総合的な支援を行うこととします。