

## 5、人材育成確保方策

### (1) 人材確保

#### 職員採用

定員管理計画に基づき職員数を削減中ですが、計画的な採用により人材の確保と刷新に努めます。

また、民間企業では筆記試験による選考と必要な人材が一致しないことがあることから、採用試験も人物を重視する動きがあります。こうした点も研究しながら必要な人材を確保していきます。

更に、行政課題によっては任期付による職員確保も行ないます。

#### 派遣・駐在職員の受入

国・県や民間団体等からの派遣や駐在を積極的に受け入れ、必要な人材を確保するとともに職場の活性化を図ります。

また、権限移譲の推進に伴い円滑な業務移行を行なっていくため、実務経験や専門性のある職員について受入れを進めることとします。

### (2) 人材を育ていかすしくみ

#### 人事評価制度

人事評価は、任用配置、給与処遇、研修といった人事政策を人材育成に結び付けていくにあたっての「要」の役割を果たすものです。

人材の育成を主眼とし、職員のチャレンジ精神や積極性を引き出し、気づきを与え自学を促す仕組みを構築するとともに、適材適所の人材活用を行ないます。

また、行政評価制度と連動させ、能力評価とともに目標管理（実績評価）を行ない、施策や業務改善にも役立てます。

#### 職員アンケートより

- ・人事評価制度を納得がいくものにするためには何が重要と考えますか？

公平性	20.3%
評価基準の明確化、公表	18.1%
評価者の評価能力の向上	14.1%

- ・人事評価の結果を給与や手当に反映させることについてどう感じますか？

公平性が保て職員の理解が得られれば、 将来的には反映させるべきである	52.1%
現在も将来的にも反映させるべきではない	24.6%
わからない	15.7%

### ジョブローテーション

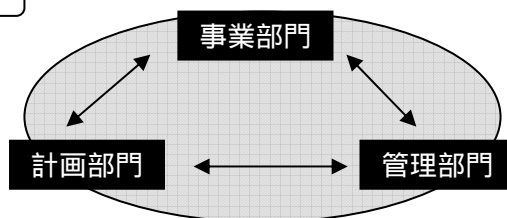
採用から一定年数の間に性質の異なる職場を計画的に異動させ、さまざまな部門や職務の経験を積みながら能力開発、人材育成を図ります。

「自学」の促進という観点からも、新しい仕事へのローテーションは不可欠です。同じ職員の同一職場長期在職は、当該業務の習熟という意味では効果的な面もあります。しかしながら複数の業務を十分に経験できていない段階にある若手職員にとっては能力の幅を狭め、本人の成長を止めてしまう要因にもなりかねません。

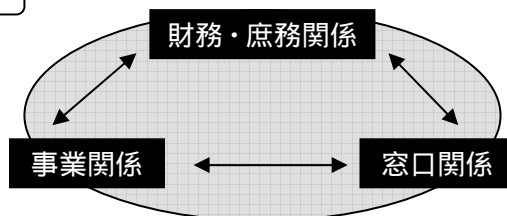
職場では、新しい職員が異動してくることにより、業務のマニュアル化や引継ぎの改善を積極的に行なうこととなります。また、異動により新しい視点を加えることは柔軟な組織運営にも効果的です。

### 【ジョブローテーションのイメージ】

部門



職務内容



### 部局枠人事異動

合併による組織の拡大に伴い、人事部局主体の人事異動では人材や組織課題が十分に把握しきれず、適切な人事異動に対応しきれない状況となっています。

行政課題に迅速・柔軟に対応し、施策の実現に向けて的確に対応するため試行的に行なっている部局枠人事異動を検証し、より良い人事異動の仕組みを構築します。

### 職員アンケートより

・現在の人事異動（部局枠異動、自己申告書参照）方法についてどう思いますか？

適材適所とするには改善すべきである	40.9%
現状でよい	33.3%
わからない	18.2%

### 複線型人事制度

職員が個々の適性をいかし、能力を最大限に発揮できるよう、一定の時期にゼネラリスト、スペシャリスト、エキスパートなどのコースが選択できる制度導入を検討します。

職員アンケートより

- ・あなたの将来のキャリアデザイン（めざす道）は次のどれですか？

ゼネラリスト（総合事務職） 18.0%

スペシャリスト（資格・免許が必要な職種で、採用時から専門の業務を担当する職  
= 幼稚園教諭、保育士、保健師、看護師、建築主事ほか）

25.8%

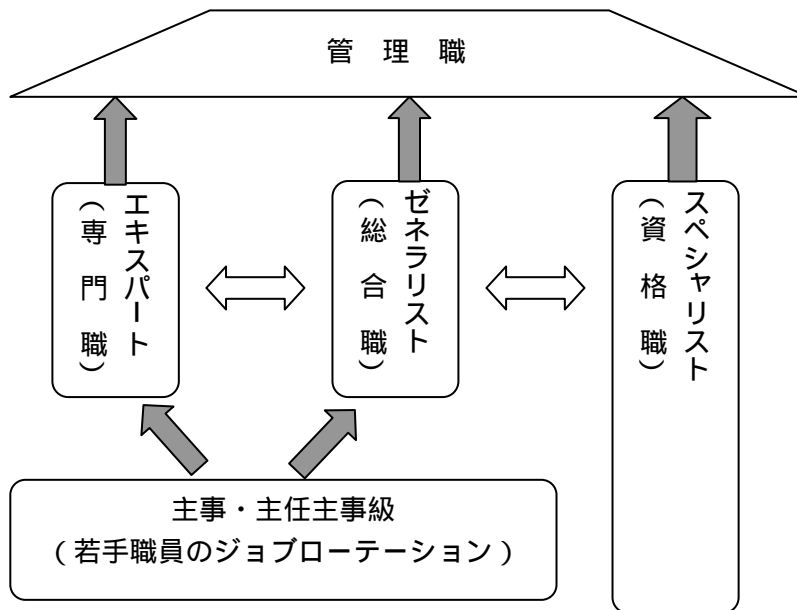
エキスパート（資格は必要としないが、特定の部門・分野で業務に精通・習熟し、  
専門的スタッフとして業務の進行管理にあたる職）

30.1%

いろいろな仕事を経験後、特性をみて決める

16.7%

### 【複線型人事制度イメージ】



### 自己申告書

自己申告書はアンケート結果からも多くの職員に支持されています。適材適所を目的に申告内容を適宜精査しながら活用し意欲ある職員を積極的に登用します。

職員アンケートより

- ・自己申告書を人事異動の参考にしてはいますがどのように感じていますか？

必要と思う 74.9%

必要と思わない 6.9%

わからない 18.2%

### 庁内公募制度

各部門が必要とする人材や新たな政策課題に関する業務等に対し希望者を公募する庁内公募制度を構築し活用します。

### プロジェクトチームの活用

全庁的課題・特命課題等の解決に向け、現状の庁内プロジェクトチームのあり方を検証・改善して活用します。

特に、任期や業務内容について全体把握しながら、設置する際のルール化を図っていくこととします。

### 希望降任制度

管理監督職の職務・職責が増大する中で、種々の事情により能力が発揮できず精神的・身体的に苦痛を感じる場合や、家庭の事情等によりその職責を十分に果たすことが困難な場合などにおける希望降任の制度化を検討します。

### 各種研修体制の充実

人材育成の最も重要なポイントは「自学」をいかに促すかという点です。職員の能力開発＝研修なのではなく、能力開発・人材育成制度の一つとして研修制度があることを前提に機能することをめざします。

- ・ 庁内研修、自治研修所研修、中央研修など多彩なメニューを活用し、的確に研修機会を与えます。
- ・ 市内の各地域を学ぶ研修を行ないます。
- ・ 権限移譲や各種行政課題に対応するために他の機関や団体への派遣・交流研修等を行ないます。
- ・ 業務に関連する資格取得研修や自己啓発研修等に対する各種支援制度について検討します。
- ・ 研修履歴を管理し人事異動等にも活用していきます。

### 職員アンケートより

- ・ 職員の能力開発手段で何が重要と考えますか？

適材適所の人事配置	19.3%
自己啓発	18.2%
職場での実務経験	16.6%

### 職員提案制度

職員提案制度は、職員の自主性を引き出し問題発見・解決能力と学習意欲を高めるものです。

職員が自ら考え、積極的な改善・改革提案を行なう訓練として、現在の提案制度を適宜見直しながら効果的な運用を図ります。

### ○JT「職場研修」

○JT（On the Job Training）とは、「職場研修」とも言われ、実際に仕事をさせながら、又は仕事と関連させながら行なう研修をいいます。

上司が部下に、先輩が後輩に、知っている人が知らない人に・・・、仕事に必要な知識・技能・態度や問題解決能力を・・・、仕事を通じて、あるいは関連させて・・・、計画的・重点的に、継続的に・・・、主として個別に、あるいは集団で・・・仕事の場において・・・行なう指導のことです。

これらを統括的に管理するのは管理職であり、管理職の重要な業務に位置づけて○JTに関する研修を行ないながら推進します。

なお、この方法は人材育成上最も効果的とされていますが、運用にあたっては業務処理形態が先例踏襲的・保守的で現状維持となってしまうがちなことから、改革を推進する面から行政評価による業務改善等と連動した効果的な○JTを進めることとします。

## （３）職場環境風土づくり

### 情報の共有化と風通しのよい職場環境づくり

行財政改革大綱にも掲げているように、地方分権の時代を迎え、今後は組織としての総合力が求められてきます。

組織目標の達成に向け、常に業務改善を考え前向きな発言がしやすい職場環境づくり、報告・連絡・相談の励行とグループウェアやファイリングシステムの適切な運用などによって情報の共有化を図り活力ある風通しのよい職場環境づくりを推進します。

#### 職員アンケートより

・現在の職場はいきいきと働ける職場ですか？

はい 55.3%

いいえ 10.7%

（理由：知りたい情報・必要な情報が伝わってこない、忙しすぎて気持ちに余裕が持てない）

どちらともいえない 34.0%

・あなたの職場では、事務事業の改善や効率化に積極的な取り組みが行なわれていると思いますか？

（おおいに+まあまあ）行なわれている 58.4%

（あまり+まったく）行なわれていない 27.5%

どちらともいえない 14.1%

・職場で情報が共有できていますか（相互に報告・連絡・相談体制がとれていますか）？

（十分+まあまあ）できている 81.4%

（あまり+まったく）できていない 14.5%

どちらともいえない 4.1%

### 職場における男女共同参画の推進

男女共同参画社会づくりを推進し、職場において男女が互いにその人権を尊重しつつ責任を分かち合い、性別にとらわれることなく、その個性と能力を十分に発揮できるよう職場環境を整備します。

具体的には、職員研修による意識改革、育児・介護支援制度の活用推進、セクシャルハラスメント防止の取り組みを行なっていきます。

### グループ制・フラット化の検証と推進

組織のフラット化とは、従来の係員 係長 課長補佐 課長といった多くの階層から構成されるピラミッド型の組織を改め可能な限り階層を減らし自己裁量の部分の拡大や意思決定の迅速化、現場の声の反映などコミュニケーションの充実により組織の活性化を図ることです。

また、グループ制は所属（課）の中にある係を廃止して、業務や課題に合わせてグループを柔軟に編成し対応することで限られた人員を有効に活用していくものです。

今後も、フラット化を推進し業務課題ごとに意思決定手順のマニュアル化や迅速化を図るとともに、現在のグループ制を検証し、施策課題の的確な解決と業務の繁閑の解消を推進していくこととします。

#### 職員アンケートより

- ・ 合併後は係制からグループ制に移行しましたが、その効果についてどのように感じますか？

（おおいに+まあまあ）効果がある	27.3%
（あまり+まったく）効果がない	57.3%
どちらともいえない	15.4%
- ・ グループ制を確立していくためには何が重要と考えますか？

グループ制が必要な部署とそうでない部署を整理する	30.0%
担当制を控え、共同で業務を処理する	27.1%
年度中途でもグループ編成を変える	12.6%

