

人材育成基本方針

(職員研修計画)



平成23年3月
津 奈 木 町

目 次

第1章	人材育成基本方針・・・・・・・・・・・・・・・・	1
	1. 戦略的・総合的な人事制度へ・・・・・・・・	1
	2. 個性ある人材をつくる・・・・・・・・	2
	3. 職員の行動指針となるもの・・・・・・・・	3
第2章	津奈木町の求める人材像・・・・・・・・	4
	1. 求められる「職員像」・・・・・・・・	4
	2. 「個性ある人材」の育成をめざして・・・・・・・・	4
第3章	津奈木町の現状と課題・・・・・・・・	7
	1. 組織運営・職場管理の問題点・・・・・・・・	7
第4章	人材育成基本方針・・・・・・・・	9
	1. 総合的な人事制度の構成と運用・・・・・・・・	9
	2. 個性を尊重し能力を伸ばす研修・・・・・・・・	11
	3. 職場環境づくり・・・・・・・・	13
別記1	研修体系図・・・・・・・・	15
別記1	主な外部研修機関とその研修内・・・・・・・・	16

第1章 人材育成基本方針

平成23年3月改正

少子高齢化、情報化、国際化が進展し、住民の意識、価値観の多様化が進むなど、社会情勢は著しく変化しています。国においては、分権型社会システムへの転換を積極的に進めており、それぞれの自治体では、こうした変化に対応したまちづくりを適切に進めていく必要があります。一方公務員制度では、平成13年12月に公務員制度改革大綱が閣議決定され、公務に求められる専門性、中立性、能率性、継続・安定性の確保に留意しつつ、組織の能力を飛躍的に高めることを目指し、公務員が互いに競い合う中で持てる能力を最大限に発揮し得る環境を整備することとされました。

本町では、戦略事業として「津奈木町振興計画第8期基本計画」を策定し、行政運営のための組織戦略として、平成22年度には「第4次津奈木町行政改革大綱」をしています。

また、これらの戦略事業や組織戦略を確実に進めるために、担い手である職員の意識改革と能力向上を図るため、これまで平成17年3月に「人材育成基本計画」を策定し、「人材戦略」に基づいた人事諸制度、研修の改革・充実に取り組んできました。しかし、基本方針策定後5年が経過し、この間、社会経済情勢の変化、本町の組織改革及び進むべき方向の明確化等を踏まえ、新たな人材育成のあるべき方向を再検討し、見直すこととしました。

見直しにあたっては、人材育成の目的や基本方針等については継承することとし、平成17年の基本方針の策定時との職員意識の変化等を確認するため、職員アンケートを実施し、職員意識を再確認するとともに、職員研修計画、人事評価の導入に向けた本町の特性及び特色を踏まえた内容を追加・見直しを行いました。

1. 戦略的・総合的な人事制度へ

これまでも人材育成については、職員研修の充実や適材適所の配置のための自己申告制度などが検討され、各自治体で人事・研修担当によって様々な取り組みがなされてきました。しかし、人事制度を人材育成に生かすという発想が不十分であったり、人事に関することは「聖域」という見方が依然として残っているため、人事管理の中心となる昇任、処遇、配置にかかわる制度やその運用については、ここ数年前まではほとんど改革されなかったのが実情です。

しかしながら、国においては、平成21年4月から、能力・実績に基づく人事管理の基礎となるものとして、新たな人事評価制度が導入され、この人事評価の結果を任免、給与等へ活用するための仕組みが整備されるなど、人事評価に基づく人事管理がスタートし、地方においても、急速に、同様の能力評価及び業績評価による人事評価の導入が

見られるようになってきました。

本町においては、採用試験の改善や自己申告制度の導入、職員研修の実施など、人材育成のための取り組みを行なっていますが、人事制度の部分的な改善の域を出るものではありません。今後、人事管理の中心といえる昇任・処遇管理制度を含めた人事制度の全面的な改善を図るため、国の制度を基本とした評価制度ではありますが、独自の人材育成を中心とした人事評価制度を導入し、制度安定後は、給与制度と連携し、自己研鑽のできる環境づくりに取り組んでいきます。また、人事評価と併せて、今後、どのような人材が必要なのか、そのためには、職員の能力開発をどのようにするのか、どのような人材を採用していくのか、また、職員をどのように活用し、意欲を引き出し、意識改革と組織の活性化を図っていくのか、これらを明確にした上で現在の人事諸制度を戦略的・総合的な人事制度として構築していきます。

2. 個性ある人材をつくる

「魅力のあるまちづくり」とは、とりもなおさず「個性あるまちづくり」だといえます。また、「個性あるまちづくり」のためには「個性ある政策」が必要であり、独自の政策をつくり、実行できる「個性ある人材」が不可欠となります。すぐれた素質を持つ人材を集め、個性を伸ばす能力開発を行ない、すぐれた能力を持つ職員をつくらなければ、個性のあるまちづくりを進めることはできません。

また、これまで日本では、民間企業、官庁を問わず組織はタテ型でした。タテ型の組織の中では何よりも秩序が重視されるため「決められた枠組みの中で型にはまった行動様式や思考パターンをとりうる人材」が重宝されてきました。職員の意識も、顧客（町民）志向より組織内秩序を重視し、仕事におけるプロ意識よりも役職位の昇進に関心が向きがちとなりました。その結果、このような組織では基本的に年功序列の人事管理がされるため、若くして知識と能力があっても、それを発揮できる十分な機会を与えられず、いたずらに歳を重ねていくうちに組織的に埋もれてしまう職員を作り出してきました。つまり協調性が高く組織の秩序を乱さない「個性のない職員」を作る人事制度であり、組織運営がなされてきたといえます。

近年、労働者の意識は大きく変わってきたといわれています。社会の価値観が多様化してきたのと同様に、個人の価値観も多様化してきています。昔は多くのサラリーマンにとって組織の中で「出世」すること、つまり「より上の職階へ昇任すること」が価値だと考えられていました。しかし、今日、昇任して自分の適性に合わない仕事をするよりも、自分の適性・能力を生かせる仕事をし続け、自己実現することに価値を見出す「仕事人」志向が強くなってきています。

このような志向は、本町の職員にも見られ、専門職だけではなく、事務職にも見られるなど、特に若い世代ほど強くなってきていると考えられます。もはや、年功序列人事

での温情的な処遇は、意味をなさなくなっています。職員の意欲を引き出し、能力を引き出すためには、人事の複線化をはかるなど、今日の職員の意識に対応した「個性を尊重し、能力を伸ばす」人事制度・運用へと転換しなければなりません。

従って、人材育成方針の策定にあたってのコンセプトを「職員の個性を尊重し、能力を伸ばし、個性のある人材をつくる」とします。

3. 職員の行動指針となるもの

人材育成の基本は自己啓発だといわれるように、職員の能力開発は強制されてできるものではありません。個々の職員が「こういうふうに働いていきたい」「こういう職員になりたい」と具体的なイメージを持ち、その目標に向かって自発的に学習し、自己の能力開発に取り組むのが最も効果的です。

このような考え方は、職員アンケートにも見られ、多くの職員が、組織の活性化、職員の意欲向上に効果的なものとして「職員全体の意識改革」が必要と考えています。

自己啓発、意識改革を実践していくために「どのような人材が必要とされるのか」「自分をどのように育てていくべきか」を、職員にわかりやすく明確に示すことが必要です。

この「人材育成基本方針」では、本町が求める「職員像」と、その育成のために今後進める制度づくりや運用を具体的なイメージで職員に掲示し、行動指針となるようにしました。

第2章 人材育成基本方針の背景と考え方

1. 求められる「職員像」

これまで「人材育成の目標」として、次の職員像を掲げて研修を実施してきました。この職員像は、「町民が求める職員像」「時代が求める職員像」として、職員が自己形成の目標にすべきものであり、人材育成の目標とするものです。

- ① 自治体職員として使命と責任を自覚し、町で働くことに誇りと喜びを持つ職員
- ② 仕事への情熱と柔軟な思考力を持ち、活力のある職場づくりのために事務・事業の改善に積極的に取り組む職員
- ③ 専門的な知識を持ち、常に誠意ある態度で職務を遂行し、町民から信頼される職員
- ④ 広い視野と創造力、行動力を持ち、町民の立場に立って考え、町民とともにまちづくりを進める職員
- ⑤ 人権尊重の精神を貫き、人権を擁護する人間性の豊かな職員

地方分権が現実のものとなり、地域間競争の時代を迎えた今日、町民が行政、職員に寄せる期待も大きくなっています。それだけに職員に求められる資質も、年々高くなってきています。

また、不況の長期化と就職難を反映して公務員志向の学生が増え、近年は各自治体の職員採用もかつてない厳しい競争となっています。その結果、採用される職員の資質・意識も高くなり、中高年の職員との世代間ギャップが生じようとしています。これら世代間の格差を無くすために、今後も、上記の職員像を目標とした人材育成を積極的に進め、職員全体の資質の向上をはかります。

2. 「個性ある人材」の育成をめざして

これまでの人材育成は、職員を一律に扱い全体の資質の向上をはかるものでした。しかし、ゼネラリストの育成を前提とした研修を多様な価値観を持つ職員に押し付けることには大いに問題があります。また、現実の限られた研修機会と予算で全部の職員に対して一律に研修を実施することは実際には不可能であり、極めて不効率でもあります。

一人ひとり顔が異なるように、職員には個性があり、個々の資質・能力も異なっています。このような、個々の資質・能力を最大限活かすには、戦略的な人材育成の取り組みが必要となっており、今後は、全職員一律の押し付け型の研修ではなく、向上心のある職員、主体性のある職員を積極的に支援し、行政運営の核となる人材の育成をめざします。人事面においても、国の制度を参考にしますが、人材育成を中心とした独自の「人事評価制度」を導入し、個々の職員の資質や能力に合わせて早い時期からキャリア形成の機会を与え、人材開発のスピード化をはかります。

津奈木町が育成しようとする核となる「個性ある人材」は、次の4つの要素を持つ職員とします。

役場と仕事を変革できる職員

得意とする分野を持っている職員

哲学・ポリシーを持つ職員

政策をつくり実行できる職員

① 役場と仕事を変革できる職員

組織は一般的に現状を維持しようとする自己防衛本能が働くと言われ、特に官庁組織ではその傾向が顕著であるとされています。職員も、知らず知らずのうちに組織の持つ体質が染み込み、新しいことに挑戦しないようになってはいないでしょうか。「与えられた仕事をそつなくこなすだけの職員」ではなく「常に問題意識を持ち事務・事業を改善できる職員」さらには「組織の運営・体質を変革できる人材」が必要です。

② 得意とする分野を持っている職員

これまでの人事・研修制度はゼネラリストの育成を前提としたものでした。その結果、いわゆる専門職以外の職員は、これまで専門の分野を持つという意識を持っていませんでした。しかし、行政ニーズが多様化した今日では業務も複雑・高度化してきています。これからの時代は、何も得意な分野がないという職員では通用しません。少なくとも1つか2つは得意とする分野を持ち実践力を備えた職員であることが要求されます。

③ 哲学・ポリシーを持つ職員

仕事を変革できる職員となり、得意とする分野を持つ職員となるためには、哲学・ポ

リシーが必要です。福祉部門で働く職員には「福祉の理念」が、税務部門の職員には「税についての哲学」がなくてはなりません。また、建設部門の技術者には「ものづくりの哲学」が必要であり、施設を管理・運営する職員には「公共施設を管理・運営する理念」が不可欠です。

④ 政策をつくり実行できる職員

地方分権が実行段階にはいった今、町の責任で独自の政策・施策を展開し、まちづくりを進めなければなりません。今後ますます政策形成能力、政策法務能力を備えた職員が必要とされます。広い人的ネットワークを持ち最新の情報と知識を収集し、柔軟な発想で事業を企画できる職員、行動力と対人折衝能力を有し、計画を実行できる職員が求められます。

「個性ある職員」は協調性がない自分勝手な職員とは違います。組織の中で働く以上、組織人として必要な常識や協調性を備えていなければ失格です。しかし、決してエリート志向のイエスマンではなく、職場、会議などの場で周りに流されず、自分の意見をはっきりと言えるような職員、上司や同僚の批判をするだけの評論家ではなく、職場で建設的な意見・プランを提案し、実行できる職員こそが本来のめざす「個性ある職員」です。

第3章 津奈木町の現状と課題

今回の「人材育成基本方針」の見直しにあたって、平成22年5月に前回の基本方針策定時に行なったアンケートと同様のアンケートを実施し、職場の状況や職員の意識について、どのように変わってきたか、現状はどのように考えているかを調査しました。これらの調査から津奈木町の現状と課題を再度整理しました。

1. 組織運営・職場管理の問題点

① 自由な雰囲気はあるが改善に消極的

職場の雰囲気について、約8割以上の職員が「自由な発言をしたり議論できる雰囲気がある」と答えています。しかし、「事務、事業の改善や効率化に積極的な取り組みが行われているか」の問いには、肯定的な回答は42%で半数に満たない結果となっています。また、事業事務の改善や効率化に取り組んでいないとする回答も2割あり、本町の職場は自由な雰囲気はあるが事務・事業の改善には消極的であるといえます。これは、5年前のアンケートもほぼ同じ結果であり、この間、改善が進んでいないとの結果となりました。このように改善が進んでいない原因としては、アンケートの結果が示すように各職場での組織・職場目標が明確にされておらず、個人の目標により業務に取り組んでいること、課単位の組織的な達成感がなく、やりがい（充実感・達成感等）など、個々の取り組みが中心となり、組織全体の目標等がかけていることが原因と考えられます。また、これらのことは、管理職のリーダーシップと、組織全体として、行改革の取り組みが浸透していないことが考えられます。

職場を活性化させ行政運営の改革・改善を進めるためには、管理職の積極性を引き出す目標、方策の設定が不可欠であるとともに、アンケート結果が示すように、実務研修等による全職員の意識改革の推進、組織文化・風土の改善等への取り組みが必要です。

② 人材育成に向けた職場環境

職員は、職場環境によって大きな影響を受け、この職場環境の充実を図ることが重要と言えます。職場環境の充実を図るには、職員が業務に必要な知識・情報を得る環境づくり、職場において学習できる環境づくりを構築し、自己啓発（学習）、学習意欲向上、職員の意識改革を推進する人材育成にむけた職場環境づくりが必要です。

人材育成にむけた職場環境づくりには、管理職の意識改革が求められ、約6割の職場研修（OJT）が未実施だという意見の解消にむけ、人事評価の面談等において、職員の能力及び意識の向上となる指導を実施し、常に職員の能力を引き出せるような職場研修（OJT）を推進していくことが必要です。

③ 能力が生かされる環境

自分の能力が生かされていると感じている人は67%で、残りはそう感じていないという結果になっています。この結果は前回のアンケート結果とほぼ同じとなっていますが、職務上の処遇ではゼネラリストとしての処遇を希望する人やスペシャリストを希望する人が減少し、「いろいろな仕事を経験した後、特性を見て決める」との回答の増加や、「管理・監督者になることを希望しますか」の問いについての「希望する」が43%と前回より減少し「どちらともいえない」が34%と増加するなどの結果に見られるように、昇進することよりも、自分の適性にあった仕事を目指し自己実現することに価値・満足を感じる職員が相当数いることが、アンケート結果から見られます。また、各課間の人事異動や課内異動についてのアンケート結果は、各課間の異動については、若手職員を中心に短めに行い、課内の異動については、全体的に頻繁に行うことが望まれていることなどから、育成型人事ローテーションを推進し、経歴管理（ジョブローテーション）により採用後10～15年間は、幅広い能力や自己の適性の発見ができるように各分野への定期的異動を行うことが必要と考えられます。

これは、「仕事志向」の職員を、これまでのゼネラリストを前提とした人事制度（人事異動）のなかで一律に処遇していくことでは、その職員の個性・能力を殺すことになりかねないことから、職員が自己の適性を発見し、自分にあった人事コースを選択しキャリア形成できる複線型の人事制度の導入など、個性を尊重し伸ばす新しい人事制度への移行が必要だといえます。併せて、研修についても、アンケートで望まれている職員の専門性や政策能力を伸ばす研修など充実することも必要だと考えられます。

④ 昇任のあり方

昇任のあり方については22%職員のみが、公平・適正な昇任がされていると感じ、その他の職員は昇任等のあり方に疑問を感じているものと考えられ、昇任管理については、昇任試験、人事評価といった現在よりも基準が明確になるような制度を求めています。

⑤ 男女間の処遇

男女での処遇の差については、前回より減少はしたものの、いまだ46%以上の職員があると感じています。また、「どういう面で処遇に差があると思うか」の問いには「職務分担」との回答が82%と最も多く、次いで「人事異動（配置）」62%、「昇任」55%で、処遇に差がある理由については、男女とも「意識に差があるから」「人事担当・所属長に偏見があるから」など前回のアンケート同様の回答が上位となっています。アンケート結果として減少したとはいえ、旧態依然とした役割分担、古い意識による職務分担等による処遇の差等が残っているといえ、職務分担をはじめとする職場の運営、仕事の進め方の改善をはかり、職員の意識改革を進めることが課題だといえます。

第4章 人材育成基本方針

従来の人事管理、研修では、職員を平等に扱うという基本方針のもとに運用されてきました。昇任については年功序列が基本とされ、研修も全員一律の「押し付け型・定食型」研修が一般的でした。これらは、職員の個性を尊重したものとはいえません。

職員一人ひとりには、それぞれ個性があり、考え方も能力にも差があることを認識したうえで、個性と能力を最大限に伸ばすような人事制度・研修制度をつくる必要があります。

また、人材育成には職場環境も重要です。マンネリ化したぬるま湯状態の環境では育つ人材も腐ってしまいます。みんなが目標を共有し、自由に議論し、学び互いに切磋琢磨し合う活気のある職場環境づくりも欠かせません。

人材育成を効果的に推進するため、人事制度の改革と研修の充実、職場環境づくりの推進を相互に連携させ総合的に実施します。

1. 総合的な人事制度の構築と運用

① 昇任制度の改革

職員の納得を得るためには、運用が公平・公正であるとともに透明性が求められます。そのため、年功序列を主な基準とする現在の運用をやめ、昇任基準の明確化をはかり、客観的な評価方法の確立に取り組みます。

② 「人事評価制度」の導入

人材育成を推進するためには、全庁一丸となった体制と全ての職員が自らの立場と役割を自覚した取り組みが必要となります。

このため、管理職をはじめ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、効果的に取り組む必要があります。

○ 人材育成型の人事評価制度の導入

職員の能力や意欲を高めて組織の活性化を図るためには、日頃の業務を通じて発揮された職員の能力や、成果を公正に評価し、その結果を能力開発や処遇に適切に反映させる必要があります。

このため、現行の勤務評定制度を見直し、人材育成型の人事評価制度を推進します。

(1) 目標による管理の実施

住民サービスの向上を図るためには、職員一人ひとりが組織の目標を明確に意識し、行動することが重要です。職員が取り組んだ業務の成果(業績)を把握するために、目標管理による人事評価を導入します。

(2) 勤務評定制度の見直し及び自己評価制度の改善

職員の能力と意欲の向上を図るためには、職務を遂行する上で発揮した能力及び執務態度を把握することが重要です。このため、現行の勤務評定制度を見直し、併せて、自己申告制度の内容を検証し、継続して実施するとともに、今後は更なる人材育成につながるよう、専任職・専門職となる希望があるかなどについても申告できるようにし、職員のキャリア形成と能力開発に生かせるよう改善と活用をはかります。

(3) 面談及び評価に関するフィードバックの実施

評価の納得性を高めるとともに、職員の業務の成果や能力発揮の度合、今後の能力開発について話し合うために、評価者と被評価者の面談を実施します。また、そのために、必要な範囲で評価内容のフィードバックを実施し、最終的な評価についてのフィードバックについては検討していきます。

(4) 評価者研修等の実施

客観的で納得性の高い評価が可能となるよう、評価者としての必要な能力の向上を図るため、評価者研修を実施します。

人事評価制度については、平成22年度から職員研修を交えて職員への周知を図り、管理監督者、事務遂行者それぞれの立場に添った制度の構築を図ります。

③ 能力・成果・執務態度重視の給与制度

職務に対するモチベーションの向上、人材育成制度の効果的な推進を図るために、能力・成果・執務態度を重視した給与制度の構築に取り組みます。

(1) 能力・成果・執務態度を反映した昇給制度への移行

国の公務員制度改革の動向を注視しながら、能力・成果・執務態度の結果を反映した昇給制度への移行を検討します。

④ 職員配置の改善

職員配置については、事務職はゼネラリストとして、技術職はスペシャリストとして育成し処遇するという考えのもとに固定的な運用がされてきました。しかし、このよう

な職種による固定的な配置管理が職員の持つ能力の開発、発揮を妨げ、本当の適材適所を阻害してきたという面もあります。これからの行政運営には、技術職・専門職にも広い視野が必要とされます。一方、事務職であっても特定分野のスペシャリストとして育成・処遇する方が能力を発揮する人もいます。今後は、職員の持つ個性を伸ばし、能力を最大限に活用するため、職種区分にもとづく固定的な配置を見直し、職種間交流を推進します。

⑤ 採用試験制度の改革

採用試験については、集団面接などの未実施の面接方法を実施するなど「知識偏重の採用」から「人物本位の採用」をめざした改革に取り組んできています。今後も有能な人材確保のため、受験資格の検討や筆記試験の見直しなど、採用試験制度の改革をさらに積極的に進めます。

⑥ 男女間格差のない人事管理の推進

採用・昇任・配置・評価など人事管理上のすべての場面で、男女間での差別的な取り扱いや先入観・偏見による運用がなされないようにし、女性職員の持つ能力の積極的な活用をはかります。

⑦ 希望後任制度の検討

健康上の理由や家族の事情などで、管理職等（班長含む）としての職責を十分に果たせない場合があります。あるいは管理職等になったが、自分が管理職等としての適性を欠くことに気づいたというとき、このような場合にもその職に留めておくことは、職場運営に支障が生ずるだけでなく、本人にも苦痛を強いることになります。円滑な職場運営をはかるため、本人の希望による後任制度の導入を検討します。

2. 個性を尊重し能力を伸ばす研修

① 自己選択型研修の推進

自分の適性に合った仕事をし、自己の能力を生かせると感じるとき、職員の意欲は引き出されます。強制されていやいやする能力開発には効果は期待できません。能力開発の基本は自己啓発（学習）であり、職員がやる気になって主体的に学習してこそ効果があります。

本町では以前より研修体系・内容の見直しと改善に取り組んできました。大半の研修

について、受動的な講義形式の古い形の研修から、受講者が主体的に運営し学習する参加型の研修へと切り替えてきました。今後さらに見直しを行ない、将来的に「自己選択制研修」への移行をめざします。

当面は、研修体制の整備をはかりつつ能力開発研究所の充実や研修機関の専門研修派への派遣などに努めます。

② エントリー型研修の実施

自己選択型の研修受講を進めるとともに研修を効率的に実施するため、職員にその年度に実施する能力開発研究所や政策形成研修、さまざまな研修機関への派遣研修などのメニューをお知らせし、予め受講希望を申し出てもらう「研修エントリー制度」を実施し、意欲のある職員に、より多くの研修機会を提供できるようにします。

③ 専門研修の実施

職務に必要な最新の情報、高度な専門知識・技能を得るには、派遣研修が必要であり、最も効果的です。同時に、他団体の職員などとの格好の交流の場であり、学習意欲を高める機会でもあります。市町村アカデミー、国際文化アカデミーなどの専門研修機関への派遣研修を今後拡充に努めます。また、現在、熊本市町村職員研修協議会で実施している研修などについてもさらに拡充するようはたらきかけます。

④ 意識改革につながる研修の実施

組織の活性化、意欲の向上のためには「職員全体の意識改革」「管理職の意識改革」が必要だと多くの職員がアンケートに回答しています。今求められる意識改革は「サービス業だという認識とコスト意識を持ち、業務の改革・改善を進める」「コミュニケーションを良くし、職員が能力を発揮し、目標に向かって進む効率的な組織運営をはかる」ことです。

このような意識改革を推進するため、折衝能力を向上させる研修をさらに充実させます。また、職員による「仕事の基本研修」を実施していきます。管理職に対しては、職場運営の改善につながる意識改革をはかるためのリーダー研修を実施していきます。

⑤ 職場研修の推進

職員の能力開発には、自己啓発と並んで職場研修が活発に実施されることが最も効果的です。しかし、本町では管理職のリーダーシップ不足や研修の進め方がわからないなど理由で職場研修が実施されていないのが現状です。各職場で研修・セミナーの報告会の実施を徹底し、職場研修が習慣として定着するように働きかけます。

⑥ 政策形成研修の充実

今後もますます政策形成能力を有する職員の育成が望まれることから、行政課題研究研修などを継続し、一層の充実に努めます。また、基本研修においても「まちづくりグループワーク」研修や政策法務研修を継続実施し、若手職員が「まちづくり」や自治体政策に関心を持つきっかけづくりと、基本知識・認識の習得をはかります。

⑦ 研修体制の整備

本町の研修の体制は予算面、人員面、施設整備面の全てにおいて、極めて低い水準にあります。このうち、特に予算と人員面の整備が、研修の充実を進めるうえで不可欠です。そのため、今後は人事制度の改革と上記の新たな研修の実施に合わせ、別記1の「研修体系図」、別記2の「主な外部研修機関とその研修内容」により、年次的に研修体制の整備をはかるものとします。

3. 職場環境づくり

① 管理職の意識改革の推進

職員の能力開発にとって職場環境はたいへん重要な要素です。そして職場の環境づくりには、管理職の果たす役割と責任が大きいことは言うまでもありません。その意味で、人材を育成する職場風土をつくるうえで、管理職の意識改革とリーダーシップの発揮が重要となります。

管理職の意識改革を進め職場風土の改善への積極的な取り組みを促すため、人材の育成を管理職の職務として明確に位置づけ「職場リーダー研修」などを実施し管理職として必要とされる職員運営の知識・技能の習得をはかります。また「人事評価制度」の導入にあたっては「職場における人材育成」を管理職の能力評価の重要な要素とします。

② 職場風土の改善

職員の能力開発にとって、職務に直結した職場研修は最も効果的な学習の機会です。各職場で職場研修の開催が習慣化されるよう、研修・セミナーの報告会の実施の徹底をはかります。

さらには「研修推進月間」を設けるなどし、職場風土の改善に向け全庁的に取り組む運動を実施していきます。

③ 男女間格差の改善

アンケートの結果に見られたように、本町の多くの職場では、まだまだ固定的な男女の役割分担意識が根強く残っているのが現状のようです。このような職場環境の中では、女性職員の能力を引き出し、発揮させることはできません。

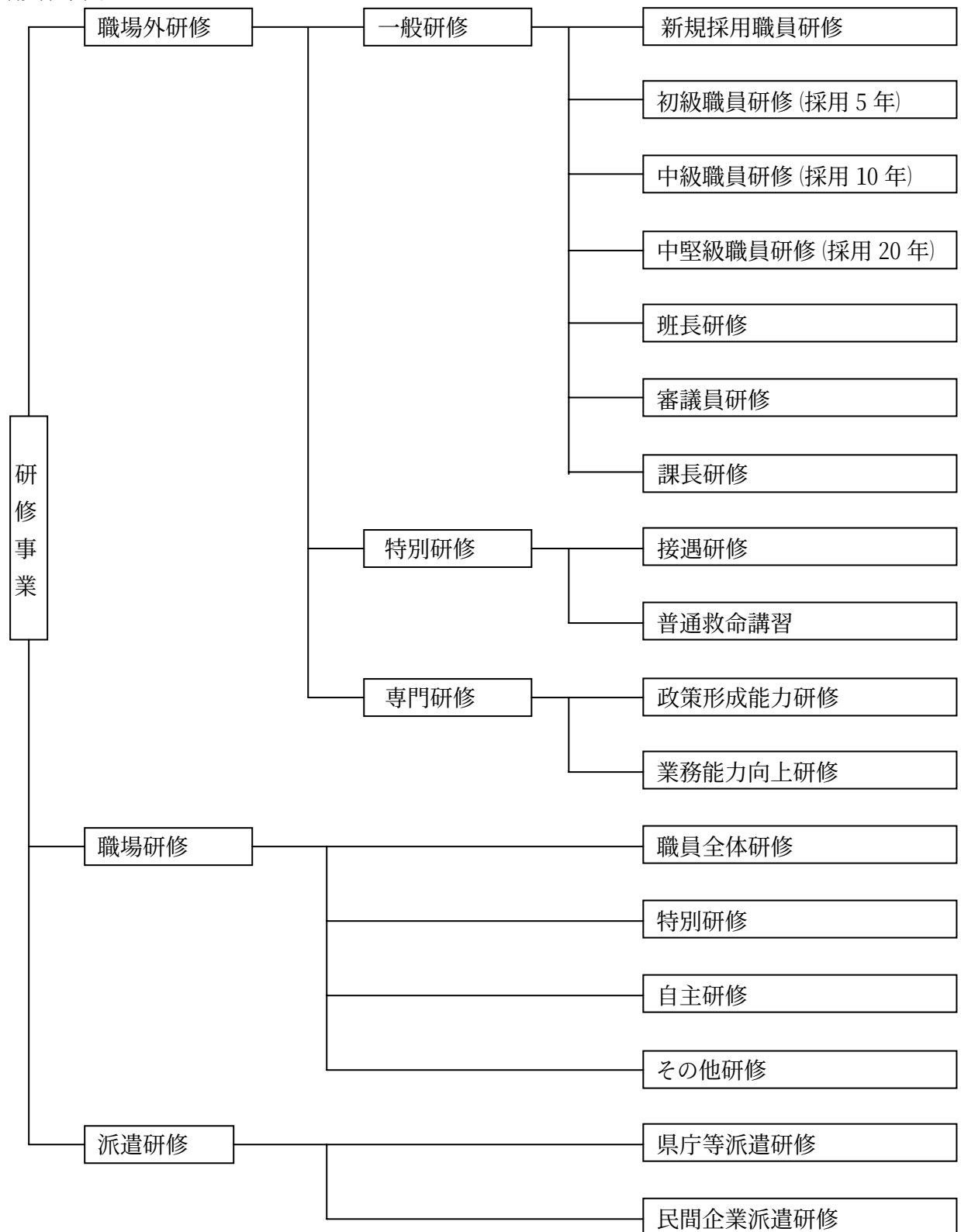
人事異動においても、現在女性の比率の低い職場への女性職員の配置など実施されていますが、今後さらなる積極的配置を行うなど、職域の拡大をはかります。また、管理職研修をはじめ人権研修などさまざまな研修の機会をとらえて、男女共同参画社会の現実に向けての職務分担、職場の運営のあり方を考えるようにし、職員の意識改革をはかります。

④ プロジェクトチームの活用

プロジェクトチームも、職員が実際の政策・施策づくりや計画策定に参加する絶好の機会であり、研究調査活動などを通じて企画力・政策能力を高めるのに極めて有効です。しかし、本務にプラスしての活動となるため、プロジェクトチームの在り方を再検討します。

別記1

研修体系図



別記2

主な外部研修機関とその研修内容

事業所名	研修名	研修内容
熊本市町村職員協議会	新規採用職員研修	職務遂行に必要な知識の習得を図るとともに、公務員としての自覚や心構えについて意識の確立を促し、職務・職場への適応力の養成を図る。
	一般職員1部研修	中堅職員に求められる役割を認識し、仕事の進め方の基本や地方公務員としてのあり方等についてもう一度振り返るとともに、将来の行動計画を作成する。
	一般職員2部研修	将来の管理監督者として、業務を遂行する上で必要な政策形成や政策評価の手法を通じ、政策執行能力の向上を図る。
	新任係長研修	リーダーに必要なマネージメントの基本や、コミュニケーション能力、リーダーシップについて習得を図る。
	新任課長研修	組織運営の考え方、リーダーシップ、組織活性化の手法など、監督者として必要なマネージメント能力の習得に重点を置く。
	専門研修	政策研修、税務研修、メンタルヘルス研修、クレーム対応研修、公会計研修等
市町村職員中央研修所 (市町村アカデミー)	専門実務研修	学識者や実務者等による講義や事例研究、課題演習の取り組みなどにより、専門的な知識の習得や実践的な業務遂行能力を養成する。
	政策課題研修	学識者や実務者等による講義や事例研究、課題演習の取り組みなどにより、新しい行財政制度への対応や、地域の特性に合わせた政策課題への対応能力を養成する。
	特別セミナー	市町村長、議会議長等研修
全国市町村国際文化研究所 (国際文化アカデミー)	国際文化系研修	人材育成型研修、海外派遣研修等
自治大学校	一般、専門研修	地方公共団体の幹部となる職員の政策形成能力や行政管理能力を総合的に養成する。
(財)全国建設研修センター	建設・土木研修	公共工事に関する研修等