

丸亀市人材育成基本方針

平成 1 8 年 6 月

はじめに

地方分権の推進が本格化するなか、地方自治体は、自己決定・自己責任のもとで、住民に求められる役割を果たしていかなければいけません。そこで、政府は、平成9年より「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」のなかで、地方公務員の人材育成の環境整備を求めてきました。本市といたしましても、地方公務員制度改革が行われるなかで、「丸亀市行財政改革推進計画（集中改革プラン）」において、人材育成基本方針の策定を位置づけてきたところです。

本市は、今日の厳しい財政環境のなか、「丸亀市定員適正化計画」に基づいた職員数の削減に取り組む必要があり、また、より複雑高度化・多様化する市民ニーズに対応した行政サービスを提供し、市民の期待に応えていくためには、効率的な行政運営と組織の担い手である職員の能力を十分に発揮していかなければなりません。そのため、職員一人ひとりの能力を最大限に引き出すことを目的として人材育成基本方針を策定することとします。

公務員制度改革が推進されるなか、日々、地方公務員を取り巻く環境も目まぐるしく変わってきています。そのため、この方針はこういった環境の変化に対応できるよう常に見直しを行うものとします。

目 次

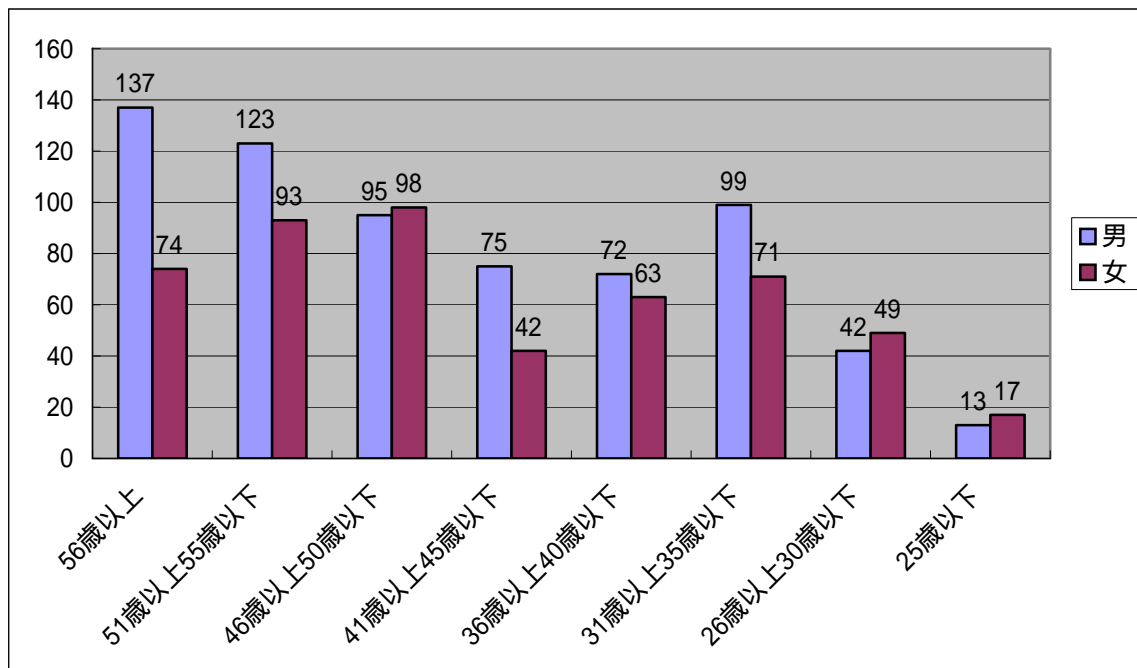
丸亀市職員の現状	1
人材育成の方向	4
人材育成の方策	5
1 人事考課制度の確立	5
2 目標管理制度の導入	6
3 自己申告制度の充実	6
4 女性職員の登用と勤務環境の整備	7
5 職員研修の充実	7
自己啓発	7
職場研修	8
職場外研修	8
人材育成の推進	10
1 職員の責務	10
2 管理者・監督者の責務	10
3 人材育成部門の責務	10

丸亀市職員の現状

本市職員の人材育成を考えていくうえで、本市職員の年齢構成等の現状をまず認識する必要があります。本市職員の年齢別・男女別職員数、定年退職予定者数、管理職（部課長）職員数、職種別職員数等の状況は、次の表のとおりです。

[表1] 丸亀市年齢別・男女別職員数の状況（派遣職員含む）

平成18年4月1日現在（単位：人）



[表2] 丸亀市職員の定年退職予定者の状況（派遣職員含む・医師等は除く）

平成18年4月1日現在（単位：人）

年度	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	計
退職者数	38	52	58	60	50	51	30	41	43	54	477
職員数	1163	1125	1073	1015	955	905	854	824	783	740	

注 職員数に採用者数は計上していません。定年前の退職者等により退職者数は変動します。

[表3] 丸亀市部課長級職員の年齢別の状況(派遣職員含む・医師等は除く)

平成18年4月1日現在 (単位:人)

年齢 (歳)	59	58	57	56	55	54	53	52	51	50 以下	計
職員数	13	19	14	11	8	6	2	1	3	6	83
うち女性	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

[表4] 丸亀市職種別職員数等の状況(派遣職員含む) 平成18年4月1日現在

一般事務・技 師・保健師・寮 母・その他	保育士	教育公務員 (幼稚園)	消防吏員	調理員	清掃職員
683人	158人	59人	119人	66人	78人
58.7%	13.6%	5.1%	10.2%	5.7%	6.7%

まず、[表1] を見ますと、51歳以上の職員と比較し、50歳以下の職員では、男女の人数に差があまりないことがわかります。このことから、消防、保育所等職種により男女数が偏っている職場もあり一概には言えませんが、職場における女性職員の役割が今後益々重要になるものと考えられます。また、46歳以上の職員数は620人であり、職員数全体(1,163人)に占める割合は53.3%、半数を超えています。一方、30歳以下の職員数は121人であり、職員数全体に占める割合は10.4%、1割程度です。[表2]を見ますと、この10年間で大半の職員が退職するとともに、[表3]を見ますと、この5年間で現在のほとんどの部課長が退職することがわかります。また、女性職員の部

課長への登用も少ないことから、管理職のみならず、中堅、若手、女性職員の育成も見据えた人材育成が必要と考えられます。

また、[表4] を見ますと、本市は、一般事務、技師、保健師等のほか、施設等に占める職員数が多いことがわかります。そこで、それぞれの専門職としての育成とともに、施設等も含めた職場全体で常に人材育成を目指す風土づくりが必要と考えられます。

これらのことから、長期的視野に立って人材育成を進めていく必要があるものと考えられます。

人材育成の方向

人材育成を進めていくなかで、地方自治体職員として本市職員に求められる主な能力は、次のように考えます。

- (1) **政策形成能力**（行政課題を的確に捉え、有効な方策を立案・実行・評価する能力）
- (2) **職務遂行能力**（行政の専門的知識を持ち、業務を的確・迅速に行う能力）
- (3) **問題解決能力**（常に問題意識を持ち、最善の解決策を導き出す能力）
- (4) **折衝説明能力**（物事の調整や説明を行い、理解を得る能力）
- (5) **管理マネジメント能力**（組織を統率し、組織メンバーを育成する能力）

これらの能力の習得とともに、今日の厳しい財政状況下における**コスト意識**や**公務マインド**（全体の奉仕者である認識など）などの意識の醸成と改革も必要です。

本市職員がこれらの能力を習得するとともに十分に発揮し、意識改革をおこなうためには、自らの能力を発揮しやすい組織体としての職場環境を整備する必要があります。そのため、職員の能力や成果を適切に評価し、結果を有効に活用する体制づくりと、組織の目標や職員に求められる基準を明確化しなければなりません。そこで、本市職員の人材育成を人事考課制度及び目標管理制度の確立を柱として取り組むこととします。

人材育成の方策

今後、本市が進める人材育成の具体的な取組みを示します。なお、これらの取組みについては、必要に応じて見直しを図っていきます。

1 人事考課制度の確立

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つけていくことが重要であり、人事考課はその効果的な手法といえます。人事考課の効果として、本市は次のように考えます。

- (1)職員各人の業績や意欲・能力等を正しく評価することによって、モラルを高め勤労意欲の高揚と公務能率の向上を図ることができます。
- (2)考課の実施を通じて、考課者である管理者としての管理能力の開発・向上を図ることができます。
- (3)職員各人が担当する職務や能力を把握することによって、自己啓発や自己向上のための指針にすることができます。
- (4)公正な人事管理を実現していくための基礎資料として情報を収集し、職員個々の能力を開発することができます。

また、人事考課制度を確立していくためには、何よりも考課者が公平な評価ができなければいけません。中心化傾向（評定結果が中位に集まる傾向）、寛大化傾向（評価結果が実際の成績よりも甘くなる傾向）、減点化傾向（プラス材料を加点せずマイナス材料のみで評価する傾向）、ハロー効果（先入観による評価）、比較効果（他の者との比較による評価）等による評価に陥ることなく、適正な評価ができるように人事考課者訓練を実施し、公正な人事考課に努めてまいります。

2 目標管理制度の導入

職員の能力開発や努力が評価されるような制度を実現するには、態度・能力評価に合わせ、業績評価を取り入れたシステムを構築する必要があります。そのためには、業績・成果が評価でき、職員の組織活動への参加意欲を高め、政策形成能力・自己管理能力を向上させることができるよう組織の方針に基づいた目標管理システムの確立を推進します。目標管理の効果として、本市は次のように考えます。

- (1)組織の政策、方針の浸透と徹底
- (2)職員の経営参画による組織の活性化
- (3)各人の組織に対する職責・権限や役割を明確化
- (4)人材育成と生き甲斐・働き甲斐の実現

また、目標の設定については、それぞれの部署レベルで次に掲げる目標を具体化して取り組むこととします。

- (1)総合計画や実施計画に基づいた目標
- (2)政策や方針を数値化（数・量）した目標
- (3)業務達成のための目標
- (4)自己啓発や自己向上（チャレンジ）目標

これらの目標の達成度のほか、組織としての貢献度合いや前年度との比較などを通じて、人事考課に反映することによりトータルな人事システムの構築に取り組めます。

3 自己申告制度の充実

現在の自己申告制度は、職員個々人の職場適性や異動希望により、人事異動の際には、希望する職務へ配置・登用する資料としても活用しています。

今後は、職場適性ややりがい、自らの目標に対しての成果など職務の遂行状況と結果に関する具体的な検証の資料として、職務に対する熱意の向上を図ることができるよう自己申告制度の充実に努めます。

4 女性職員の登用と勤務環境の整備

女性職員の登用は、新たな発想や価値観を本市行政に組み込み、質の高い行政サービスの実現を図る上で不可欠であることから、女性職員の登用を積極的に推進します。また、特定事業主行動計画を推進し、子育て時はもちろん、男女ともに仕事と家庭・地域生活を両立できるよう職員相互の協力や連携のもと、勤務環境の整備に努めます。

5 職員研修の充実

職員研修は、職員個人の能力と意欲の向上を図り、組織の活性化を目的とするものであり、自己啓発、職場研修、職場外研修の3つを柱として取り組むこととします。本市におきましては、過去の研修歴等を管理できるシステムを構築しており、出来る限り公平に職員を研修に派遣することにより、研修受講の機会均等と職員の勤労意欲の向上を図ることとしています。今後は、人材評価においても、研修成果とともに研修への取組み姿勢も、配置や処遇に反映させる仕組みを検討するなど、研修に対する意識の醸成に努めるとともに、研修内容の報告等により、受講者のみならず職場への波及効果も可能となるようなシステムづくりに努めてまいります。

(1) 自己啓発

自己啓発とは、職員が自分に必要な知識や能力について、自ら認識し自らの意思をもって能力の向上を目指して学習することであり、職員の能力開発を進めていく上で最も基本的なことといえます。

職員の自己啓発を促進するためには、自己啓発を進めやすい職場環境が重要であり、管理者の理解と支援が不可欠です。そのため、管理者自らが、率先して自己啓発に取り組むとともに、所属職員の自己啓発を奨励・援助する姿勢を持つことが重要な職務であることから、管理者の意識啓発に努めます。

また、自己啓発をより効果的なものとし、職員の自己啓発に対する意欲の醸成につなげるため、自己啓発によって得た能力の積極的な活用を進めるとともにそれら能力を発揮できるような配置を考慮します。

(2) 職場研修

職場研修(OJT：on-the-job-trainingの略)とは、職場において職務を通じて行われる研修のことで、上司や先輩が事務事業を遂行しながら、報告や指示・助言等の機会を捉えて、その事務事業に必要な情報や経験等を計画的に教えることです。

職場研修の実施主体者は、職場の管理・監督者であり、管理・監督者が職場研修について十分な認識を持つことが重要であり、人事考課等を通じて部下の指導育成を進めます。

(3) 職場外研修

職場外研修(OffJT：off-the-job-trainingの略)とは、香川県自治研修所や香川県市町村振興協会等が主催する研修や研修担当部門が行う一般研修と自治大学及び市町村アカデミー、全国市町村国際文化研修所等への派遣研修などを指します。これら研修は、多数の職員に基礎的な知識を体系的に習得させるのに効果があること、期間を定め本来の職務から離れて実施されることから集中的に行うことができること、研修機会を通じて様々な地方公共団体の職員に接することができること相互啓発の機会になることなどの利点があり、本市に

おける研修の柱になっています。

平成18年度より香川縣市町村振興協会内に香川縣市町村職員研修センターが設置され、各市町からの研修に対する意見も十分反映されることとなり、市町職員の研修の充実が図られます。今後とも多様化する行政需要に柔軟に対応しうる人材を育成するため、香川県自治研修所及び香川縣市町村振興協会などとの連携のもと一層の充実に努めます。

また、経済活動や社会活動をはじめとして様々な分野においてグローバル化が進んでおり、地方自治体職員も福祉や環境など各種施策を進めていくうえで、国際感覚を身につけ、視野を拡げることも求められています。このため、香川縣市町村振興協会からの助成等を活用し海外への派遣研修を実施するとともに、サンセバスティアン市など姉妹都市や友好都市との交流を推進します。

人材育成の推進

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組みが必要です。

このため、管理者を始めそれぞれの職員が果たすべき責務を明確にし、長期的な視野にたって、計画的、継続的、効率的に取り組むこととします。

1 職員の責務

職員の人材育成・能力開発は、組織や上司、先輩からの働きかけを待つのではなく、職員自らが積極的に取り組まなければなりません。常に心身の健康などの自己管理に努めるとともに、自己研鑽に励み、職員同士が相互に啓発し合うことができる雰囲気職場に醸成していかなければなりません。

2 管理者・監督者の責務

管理・監督者は、分掌事務の円滑な執行とともに、部下の人材育成・能力開発も極めて主要な職務であることを強く認識し、意識的かつ継続的に個々人にあった効果的な手法により人材の育成に努めなければなりません。

3 人材育成部門の責務

人材育成を推進するにあたっては、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みが行われるとともに、これらの取組みに対する総合的な支援が組織的に行われてこそ、その効果が最大限に生かされることとなります。そこで、人材育成部門は、人材育成への取組みに対する総合的な支援に努めなければなりません。