

霧島市人材育成計画

平成19年3月

霧 島 市

目 次

第1章 人材育成計画策定の背景

1 行政を取り巻く環境変化	1
2 人材育成計画策定の目的	2

第2章 人材育成の方向性

I 求められる職員	3
1 職員の目指す方向	3
2 求められる役割と能力	3
II 人材育成の基本方針	5
1 職員アンケート結果からの課題	5
2 基本方針	6

第3章 人材育成の具体的な方策

I 人材育成システムの構築	8
II 人材育成計画の今後の取り組み	9
1 職場環境 ～ 人を育てる職場づくり ～	9
2 職員研修 ～ やる気と能力を高める研修の充実 ～	10
3 人事管理 ～ 意欲を引き出し、人を活かす人事管理 ～	14
4 健康管理 ～ 働きやすい執務環境の整備 ～	16

第4章 人材育成の推進体制

1 管理監督者の役割	18
2 職員の役割	18
3 人材育成担当部署の役割	18
4 人材育成推進委員会の設置	19

別表 年度別実施計画	20
------------	----

第1章 人材育成計画策定の背景

1 行政を取り巻く環境変化

(1) 合併による行政の広域化

本市は、平成17年11月7日に国分市、溝辺町、横川町、牧園町、霧島町、隼人町及び福山町の1市6町が合併し、面積・人口ともに鹿児島県第2位の規模を有する都市として誕生しました。

合併により行政範囲が拡大したことで、住民ニーズや行政課題が広域化してきており、より効果的で効率的な行財政運営を展開していくことが必要となることに加え、各業務においてはさらに専門的で細やかなサービスの提供が求められています。

(2) 地方分権の進展

平成12年4月の地方分権一括法施行による国と地方の対等・協力という新しい関係の中で、自治体にはそれぞれの役割を認識し、真の地方分権型社会の実現に向けた改革を強力に推進していくことが求められています。

また、住民と行政の関係においても連携・協力を一層図り、市政運営のさまざまな過程で参加と協働が求められています。

さらに、本市は県内における地域中核都市として位置づけられ、それに伴う役割及び権限の増大に対応できる能力を高めていく必要があります。

(3) 多様化する住民ニーズ

近年の行政を取り巻く環境は、国や地方の財政状況の悪化や急激に進む社会の国際化、情報通信技術（ICT）の進展、地球規模での環境問題、少子高齢化の進展による人口構造の変化などさまざまな分野で急速に変化しています。

また、社会環境の変化とともに、住民の意識も生活様式や価値観に多様化をもたらし、人々はより一層、ゆとりやくつろぎに包まれた個性的な生活スタイルの実現や社会との関わりを通じた自己実現を志向しています。そのため、保健・医療・福祉の増進や地域経済の振興、自然との共生などの課題に対する住民ニーズの多様化と相まって、地域の総合的な行政主体である霧島市役所の役割はますます重要になっています。

(4) 行財政改革の推進

本市は、これまでに合併前の旧市町において、国の経済対策等に呼応して、地方債を利用した単独事業を積極的に実施し、社会資本整備や地域の活性化を図ってきましたが、結果地方債残高が増嵩し、その元利償還金が財政を圧迫するなど、財政状況は厳しい状況にあります。

そのため、平成 18 年 8 月には、持続可能な健全財政を目指した「霧島市経営健全化計画」を、同年 11 月には、地域中核都市・霧島市のあるべき姿を創造するための指針として定めた「霧島市行政改革大綱」を策定し、行政経営システムを活用した効果的で効率的な行政経営を目指しています。

また、組織編成や事務事業の見直しなどにより職員の定員適正化を進め、限られた人材で最大の効果があげられる組織を構築しなければなりません。

こうした行財政改革を強力に推進するにあたっては、職員の資質向上が強く求められており、人材の育成は急務となっています。

2 人材育成計画策定の目的

行政を取り巻く環境が著しく変わる中、時代の要請に呼応した施策を展開し、行政と住民が協働する地域社会を築いていくためには、職員一人ひとりが政策形成能力・職務遂行能力を高め、自覚と責任をもって業務に取り組む人材の育成が必要不可欠となります。

「霧島市人材育成計画」は、職員の能力開発を総合的、計画的に推進するための基本的事項を明確にすることを目的として策定するものです。

本計画は、市が求める職員像や能力要件を明らかにするとともに、組織としての総合力を高めるための取組みを職員研修に限らず、人事管理、健康管理、職場の環境づくりを含めた総合的、長期的な観点から定め、時代の変化に適応できる人材育成の指針となるものです。

第2章 人材育成の方向性

I 求められる職員像

本市の人材育成にあたって、霧島市の求める職員像を明らかにする必要があります。
そこで、まず職員の目指す方向性を以下のとおりとします。

1 職員の目指す方向

(1) 住民本位のまちづくりを推進する職員

地方分権の進展により、地方自治体は自らの責任において、政策を立案・決定していくことが可能となった反面、その結果に対しては、より厳しい責任が問われることとなります。

こうした中、地域のまちづくりにおいては、行政と住民が連携・協働していく必要があります。職員には常に市全体の状況を視野に入れながら、住民の目線に立った政策を、住民とともに醸成し、住民本位のまちづくりを進めることが求められています。

(2) 公平公正で住民に信頼される職員

住民と協働してまちづくりを進めていくためには、まず、市の職員として高い倫理観と使命感を保持し、公平公正な職務執行に努めなければなりません。

前例や慣例にとらわれることなく、住民のニーズに親切、丁寧、的確、迅速に対応し、住民から信頼される職員として自立していくことが求められます。

(3) 行財政改革への対応

現在の厳しい財政状況の中で、本市の更なる発展を推進するためには、行政経営システムの導入等により最小の経費で最大の効果をあげられるよう、効果的で効率的な行政経営を行う必要があります。

「コスト意識」や「成果志向」などの意識を常に持ちながら、より効果的で質の高いサービスを提供する必要があります。

(4) 人材の育つ職場の醸成

職場において、能力が発揮できる人材となるためには、個々の意欲を向上させることが重要です。常に新しい課題、困難な課題に積極的に取り組もうとする姿勢や業務効率向上のための方策を、積極的に提案、実行していくことが必要です。

こうした個人の姿勢もさることながら、人材育成に対する強いリーダーシップが管理者に求められるとともに、人材が育つ職場の醸成も求められます。

このような方向性を踏まえ、次のとおり求められる職員像を設定し、人材の育成に取り組みます。

求められる職員像

- ☆ 「全体の奉仕者」としての高い倫理観、使命感を持ち、住民から信頼される職員
- ☆ 市民感覚やコスト意識を持ち、住民本位のサービス提供ができる職員
- ☆ 向上心をもって積極的に課題に取り組み、人づくりの職場風土の醸成ができる職員

2 求められる役割と能力

組織では職種や階層により、求められる能力や役割も異なります。各階層で必要な能力や役割を十分理解し、期待される職員像に向けた人材育成を進めます。

階層	求められる役割	求められる能力
部長級	・市の基本方針を踏まえ、長期的な視点から自部門の政策課題を実現するため、進むべき方向性を打ち出すこと。 ・組織力を最大限に発揮させ、政策遂行を統率し、責任をもって部を運営すること。 ・部下が育つ組織風土を醸成すること。	行政経営能力 管理マネジメント能力 人材育成能力 危機管理能力 判断・決断力
次長・課長級	・部下に職場目標とその考え方を示し、組織の総合力を最大限に引き出すこと。 ・部下の意欲・能力を公正に評価し、業務遂行の中で育成、指導すること。 ・よい執務環境を維持するため、職場の雰囲気づくりに配慮すること。	判断・決断力
課長補佐（グループ長）級	・係（グループ）の職務を把握し、目標の設定、進行管理、評価を行うこと。 ・上司の指示を的確に把握し、部下を育成指導し、能力向上を図ること。 ・政策方針を踏まえ、具体的な政策・施策・事業案を企画立案すること。 ・部下と目標を共有し、その達成のため積極的に業務を遂行すること。	指導育成能力 問題解決能力 政策形成能力 折衝・調整能力 判断・決断力
主任主査級	・後輩職員に必要な指導・助言を行い、業務の円滑な推進を行うこと。 ・係（グループ）の目標を理解し、積極的に業務に取り組むこと。 ・高度な専門知識により、業務を効率的に処理するとともに、課題を発見し解決すること。 ・事務事業の提案や改善について、積極的に進言すること。	業務遂行能力 住民対応能力 課題発見能力 創造力
主事級	・担当する業務を、正確かつ迅速に遂行すること。 ・職員としての責務を自覚し、行動すること。（報告・連絡・相談） ・住民の立場を理解し、親切丁寧に対応すること。 ・問題意識を持って業務に当たり、問題解決に向けて積極的に取り組むこと。	業務遂行能力 住民対応能力 課題発見能力 創造力

Ⅱ 人材育成の基本方針

1 職員アンケート結果からの課題

本市における職員、職場の現状を明確にすることで、実効性の高い人材育成計画を策定するため、全職員を対象に「人材育成に関する職員アンケート」を実施しました。アンケートは人材育成に関するテーマを大きく4つに分けて行い、アンケート結果から各テーマにおける課題は以下のように分析されました。

(1) 「人材育成に関する職員アンケート」の結果からみた現状と課題

① 職場環境について

- ・職場では、自由に発言や議論できる雰囲気はあるが、事務・事業の改善や事務の効率化については積極的に行われていない。
- ・職場の上司は研修に参加しやすい雰囲気づくりや配慮を行っている。
- ・「職場（課・係）で目標を決めて取り組んでいる」と答えた割合は、年代が上がるにつれて高くなるが、「職場（課・係）で決めた目標はないが、個人の目標は持っている」と答えた割合は、年代が下がるにつれて高くなり、職場目標が職場全体に浸透していない。

② 職員研修について

- ・50代以上の約60%が、「職場内研修（OJT）を実施している」と答えたのに対して、それ以下の年代では半数以上が「実施されていない」と答えており、職場内研修について意識の差がある。
- ・職場内研修においては、業務についての勉強会等が主に行われ、接遇についての研修は殆ど実施されていない。
- ・職場内研修を実施しない理由として「業務が忙しい」が多く、次いで「実施したことがなく進め方が分からない」、「管理職が消極的で指導や働きかけをしない」など管理職に意識の差が見られる。
- ・今後、充実させるべき研修として、全体的に受講者が選択でき、実務に直結した専門研修とする意見が多い。次いで、30代以下では民間企業等への派遣研修を、管理職級では職場内研修を充実させるべきと感じている。

③ 人事管理について

- ・仕事にやりがいを感じている割合は約75%で、その理由として「市民にとっての意義を感じる仕事だから」、「適性や経験を生かせる職務だから」が多数を占めている。
- ・仕事にやりがいを感じられない理由として、40代以上では「マンネリ気味で成長を感じられないから」、30代以下では「仕事量が適当でない」という意見が多い。
- ・自分の在職期間については、約40%が妥当であると感じている反面、わからないという意見も32%に上る。

- ・自分の能力について、約 70%が「生かされている」と感じている。
- ・自己申告制度については約 75%が導入を望み、特に 30 代以下で割合が高い。
- ・昇任のあり方については、「現在のままでよい」とした割合は約 2 割で、年功序列、昇任試験、所属長の内申等を複合的に勘案した昇任管理が求められている。
- ・人事評価制度の導入については、公平・公正かつ頑張った者が評価される制度となるために、上司・部下の双方による評価、評価基準の一定化が重要であると感じている。
- ・男性職員と女性職員の処遇の差については、男女とも約 7 割が差を感じている。
- ・男性職員は「職務分担」で最も処遇の差を感じ、次いで「人事異動」、「昇任」の順で、その理由としては、「意識に差がある」としている。一方、女性職員は「職務分担」、「人事異動」、「昇任」とも同じ割合で処遇の差を感じ、その理由として「人事担当・所属長に偏見があるから」としている。

④ 健康管理について

- ・よりよい執務環境づくりに特に必要とされる対策として、全体では「メンタルヘルス」の割合が高いが、30 代以下では「長時間労働対策」の割合が高く、仕事量の偏りが見受けられる。
- ・メンタルヘルスクエアのあり方については、相談室の設置（外部委託含む）、健康管理医との連携など必要ときに相談できる環境づくりが求められている。
- ・パワーハラスメント対策については、40 代以下で関心が高い。
- ・50 代以上では、健康相談や健康診断後のフォローアップを必要としている割合が他の年代に比べて高い。

2 基本方針

前述のアンケート結果を踏まえ、求められる職員像の実現に向けて、人材育成の直接的手法と言われる「研修」だけでなく、「人事管理」、「職場環境」、「健康管理」を含めた総合的な観点から、次の4つの柱を基本に取り組んでいきます。

（1）人を育てる職場づくり

人材育成を有効的かつ効果的に推進するためには、職員一人ひとりの主体的な取り組みが重要ですが、その主体的取り組みを醸成していくのは職場であり、職場におけるあらゆる場面を人材育成のために活用していくことが人材育成の最たる手段です。

職場は、職務の遂行に必要な知識や技術をより具体的に学習し合う場です。職場における学習的風土づくりを全庁的に進めることにより、職員相互に啓発、研鑽し、共に育つ環境づくりを進めます。

（２）やる気と能力を高める研修の充実

職員は、研修を義務としてしか捉えられず受動的に参加している傾向にあり、今後は職員が研修に能動的、意欲的に参加できる環境・体制づくりの強化や、研修で習得した知識や技能によって、自らの業務効率の向上や社会貢献が実感でき、満足感と充実感を感じられるような研修体系の策定が求められています。

そこで、職員の自主的な研修受講を促し、意欲とやる気を喚起するため希望選択制による研修の導入や、より業務に即した専門性の高い研修を導入するなど、「自立型職員」の確立に努めます。

（３）意欲を引き出し、人を活かす人事管理

人事管理制度は、職員の意欲・能力を最大限に引き出すことを、その目的の一つとして明確に位置づけ、そのことにより人材育成を効果的にするものです。適材適所の人事配置の実現を基本とし、人事上の処遇や評価基準を明らかにし、透明性、公正さを持った運営を行い、職員の向上心を保つことができる制度として組織的に人材育成を支援していく必要があります。

採用、異動、昇任等の人事管理を通じて行う「人を育てる人事管理制度」を確立し、職員個々の持つ能力を最大限に発揮させることに努めます。

（４）働きやすい執務環境の整備

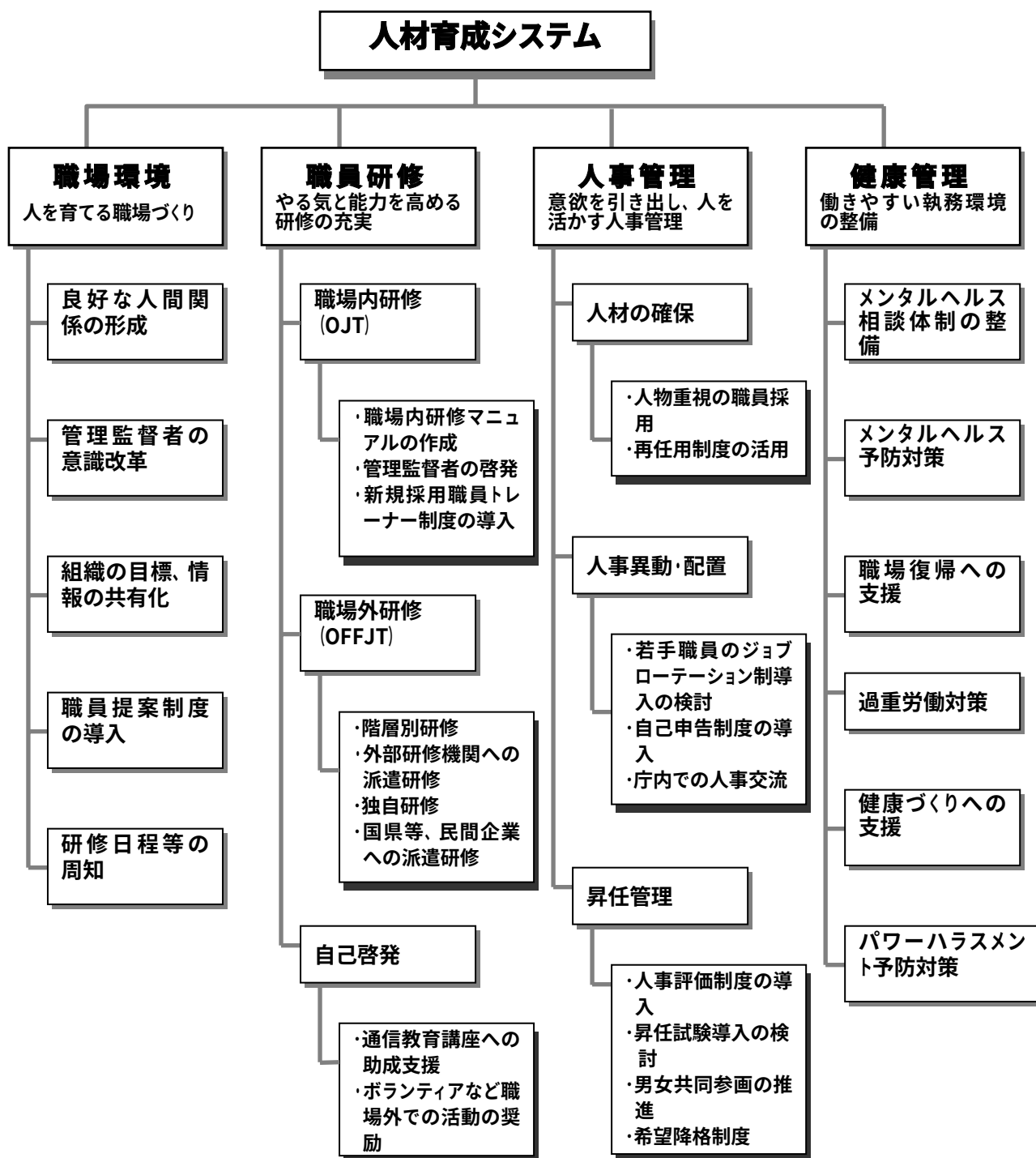
職員が心身ともに健康で働ける職場環境をつくることは、職員にとっても行政にとっても非常に重要なことで、ひいては地域の発展に寄与することになります。職員自身が生きがいをもって働き、ゆとりと活気に満ちた生活が送れるよう支援します。

合併後の慣れない執務環境による心身への影響が危惧されるため、特にメンタルヘルスについては相談窓口の充実など、相談しやすい体制づくりに努めます。

第3章 人材育成の具体的な方策

I 人材育成システムの構築

人材育成を効果的に推進していくため、前章で述べた4つの基本方針に基づき、具体的な方策を展開しながら、次のような人材育成システムを構築していきます。



Ⅱ 人材育成計画の今後の取組み

1 職場環境 ～人を育てる職場づくり～

職場の体質や雰囲気は、人材育成に大きな影響を及ぼすものです。職場において、職員が協力し合って能力の向上に努めたり、職員の自主的な取り組みを支援したりすることができる職場環境づくりが必要です。

そのため、管理監督者がその重要性を認識し率先して取り組むとともに、職員一人ひとりが、職場の中に相互啓発的な雰囲気をつくりあげるよう意識的に努力する必要があります。

(1) 良好な人間関係の形成

個人の能力は、職場における良好な人間関係があってはじめて十分に発揮することができます。また、コミュニケーションが円滑に行われ、提案や意見が自由に言える職場では、職場の雰囲気が良くなるだけでなく、仕事の効率化を図ることもできます。

職員同士が、コミュニケーションを通して良好な人間関係を築きながら、相互に啓発、研鑽し合える雰囲気づくりに努める必要があります。

(2) 管理監督者の意識改革

管理監督者の意識と行動は、職場の雰囲気や職員の意欲を大きく左右することから、人材が育つ職場環境づくりを推進していくうえで、管理監督者の果たす役割は極めて重要であると言えます。

管理監督者自身も一職員として率先して自己啓発に努めながら、職員の自己啓発への取り組みを奨励したり、研修に参加しやすい体制づくりに配慮したりするなど、積極的な働きかけによって職員の学習意欲を喚起するよう努めなければなりません。

管理監督者に対して、役割の自覚を促し、意識啓発を図ると同時に、仕事や職員の状況を的確に把握し、管理するマネジメント能力や人材育成能力（指導力）を向上するための研修を充実します。

(3) 組織の目標、情報の共有化

組織全体の課題を認識し、問題解決していくためには、課や係の中で、明確な目標を定めるとともに情報を共有化する必要があります。これは、職員の士気を高め、職場内の連携や協力体制を強化することにもつながります。

管理監督者は、各所属による課内会議や、係内ミーティング等を通じ、十分にリーダーシップを発揮しながら、職員に具体的な目標・方針を示すとともに情報の共有化を図れるよう努めることが求められています。

（４）職員提案制度の導入

職員提案制度とは、職員が仕事における改善意見等を提案できる制度です。職員の問題意識や多彩な発想を引き出し、職場の効率化・活性化及び職員の意識改革を図ることを目的とした制度を導入します。

（５）研修日程等の周知

研修の年間日程や研修内容の事前周知により、職員が研修に参加しやすい職場環境づくりを推進します。

２ 職員研修 ～ やる気と能力を高める研修の充実 ～

職員研修は、職場内において上司・先輩等が仕事を通じて行う職場内研修（OJT）と日常の職場を離れた所で実施する職場外研修（OFFJT）、そして職員自身が自発的に取り組む自己啓発の３つを柱としています。それぞれの特性を踏まえ、相互に連携しながら、職員一人ひとりのやる気を引き出し、能力を高める研修の充実を進めていきます。

（１）職場内研修（OJT）

職場内研修（OJT：On the Job Training）とは、職場において上司・先輩等が、計画性をもって、仕事を通じあるいは仕事に関連させながら、部下を個別に指導し、育成することを基本とした研修のことであり、課又は係単位で行う職場会議、勉強会をだけを指すものではありません。

特別な費用を必要とせず、日常的に職員個人に合わせたきめ細かな個別指導が可能であるため、人材育成や個々の能力開発においては、極めて有効な手段となります。

ただ、OJTの重要性を認識しつつも、それぞれの職場任せになっている部分があり、必ずしも全職場において十分に行われているとはいえません。

そのため、次のような具体的施策により職場内研修を推進していきます。

① 職場内研修マニュアルの作成

職場内研修のあり方・進め方を示したOJTマニュアルを作成、配布して、総合的かつ計画的に職場内研修を推進していきます。

② 管理監督者の啓発

職場内研修の実施主体は、各職場の管理監督者であることから、管理監督者を対象とした階層別研修を実施し、職場内研修の効果的な進め方を取り上げたり、部下の指導育成が管理監督者の職務であることを明確にすることで、管理監督者への意識の啓発を図ります。

③ 新規採用職員トレーナー制度の導入

職場の先輩等が、トレーナーとなって新規採用職員を育成・指導する制度です。

新規採用職員の育成を図るとともに、新人育成の実践を通して、トレーナー自身の成長や、職場全体の人材育成意識を啓発するため、制度導入を検討します。

（２）職場外研修（OFFJT）

職場外研修（OFFJT：OFF the Job Training）は、本来の職場から離れたところで、専門的な知識や技術を短期間で集中的に学習することができる効果的な研修です。

また、他の職場や他の地方公共団体の職員との交流により、相互に意識の高揚を図ることができます。

そのため、なるべく多くの職員に研修の機会を提供することや、受講前にしっかりとした動機付けの必要があることを配慮し、今後も時代の変化に対応した研修や市民や職員の要求に応じた研修内容の検討に努めていきます。

さらに、多様な研修科目の中から、職員が主体的に選択・希望できる研修制度を充実させたり、研修結果を反映させた人事配置についても検討するなど、職員の意欲を引き出す研修制度の整備を進めていきます。

① 階層別研修

階層ごとに必要とされる能力を認識・修得するため、鹿児島県自治研修センターで実施される県内市町村合同の階層別研修に今後も派遣を実施します。

また、同センターで実施される特別研修においては、採用５年目（一般職員第１部研修修了者）、採用１０年目（一般職員第２部研修修了者）、採用１５年目（一般職員第３部研修修了者）の職員を対象として、本人が研修科目を選択して受講できるようにし、職員の主体的な能力開発への意識を高めていきます。

② 外部研修機関への派遣研修

主な研修機関としては、自治大学校、市町村アカデミー、国際文化アカデミー等があり、職務に必要な最新の情報、高度な専門知識・技能を得るために、とても有効な手段であると言えます。

今後も、所属からの推薦及び職員の希望による受講方法を充実させ、積極的に派遣研修を推進していきます。

③ 独自研修

霧島市職員に求められる能力について、階層別又は専門分野ごとに重点的に育成する必要があるため、演習方式などの受講者参加型の効果的な研修を企画・実施します。

次の３つの研修内容について、充実強化を図ります。

・職場内研修による人材育成や職場環境づくりにおいて、管理監督者の果たす役割と責任が大きいため、管理監督者を対象としたマネジメント能力を養成する研修の充実を図ります。

- ・特色のある地域づくりが求められている中、長期的な視野に立った有効な方策を立案実現、評価する能力を育成するため、政策形成能力（企画力）研修を実施します。
- ・親切、丁寧で温かい対応ができる接遇能力や折衝、調整、説明、説得に必要な対応能力を養成するための研修を実施します。

④ 国県等・民間企業への派遣研修

国県等の派遣研修は、幅広い視野を養い、広域的な観点からの問題解決や政策形成能力を高めることから、積極的に継続していきます。また、派遣職員については、公募制を導入することを検討します。

さらに、コスト意識や経営的視点に立った効率的な行政運営の推進が求められていることから、民間企業への派遣研修についても検討します。

（３）自己啓発

人材育成の基本は、自己啓発です。職場内研修や職場外研修をより効果的なものとするためにも、職員自身が必要な知識、能力、経験等について、自覚し、能力を開発する必要性を理解し、自主的に学習するという自己啓発の意識が重要となります。

職員一人ひとりが公務員としての自覚と責任を持ちながら、主体的に自己啓発に取り組むよう推進するとともに、取り組みやすい環境づくりを支援していきます。

① 通信教育講座への助成支援

通信教育の講座に際して、助成支援を行います。

② ボランティアなど職場外での活動の奨励

各種サークルやボランティア団体が行う事業、活動等への参加を奨励し、職員のボランティアに対する意識の高揚を図ります。

職員研修体系

区 分	職 場 内 研 修 (O J T)				
	職 場 外 研 修 (O F F J T)	階 層 別 研 修 (鹿児島県自治 研修センター)	一 般 研 修	新規採用職員研修	
				一般職員研修	第1部
					第2部
					第3部
				管理監督者研修	新任係長
					新任課長補佐級
					新任課長級
			技能労務職員研修		
			特 別 研 修	コーチング研修他	
		外部研修機関(自治大学校、市町村アカデミー等)への派遣研修			
		独自研修 (管理マネジメント研修、政策形成研修、接遇研修等)			
		国県等(全国市長会、鹿児島県等)、民間企業への派遣研修			
	自 己 啓 発				

3 人事管理 ～ 意欲を引き出し、人を活かす人事管理 ～

人事管理は、採用、異動、昇任等を通じて職員一人ひとりの意欲と能力を最大限に引き出し、それを組織として効果的に活かすことを一つの目的としています。

今後はより人材育成の観点に立った総合的、計画的な人事管理を進めていきます。

(1) 人材の確保

① 人物重視の職員採用

職員採用時点で、できるだけ優れた資質、能力、可能性を秘めた人材を確保することは、人材育成においても重要なことです。一般的な教養や専門的な知識だけではなく、効果的な面接等を通じて、情熱と向上心を持った豊かな人間性・創造性などに着目した人物重視の職員採用を進めていきます。

また、採用及び試験に関する情報公開と募集案内においては、ホームページ等を活用した「霧島市が目指す職員像」の掲載や霧島市の紹介（仕事内容等）の充実を検討し、受験希望者の意欲・意識の啓発に努めます。

② 再任用制度の活用

再任用制度とは、働く意欲と能力のある定年退職者を一定期間雇用する制度です。

今後も豊富な知識と経験を活かし、組織力の維持・向上を図ることを目的に、職種に応じた制度を活用していきます。

(2) 人事異動・配置

職員の配置管理は、人事管理の一環として、組織の人材が持つ能力を最大限に発揮させるもので、職員個人の現有能力を有効に活かすとともに、潜在的能力を発見して育成するという目的もあります。

適材適所を基本としながら、職員の能力を多面的に開発し、向上させるという人材育成の視点に立った人事配置を推進します。

また、現在の職員配置における問題点など組織の実態を把握し、適正な人事配置に努めます。

① 若手職員のジョブローテーション制の導入

様々な行政分野の業務を一定年齢までにバランスよく経験させることは、職員の能力開発を引き出すとともに、市政全体を見渡すことのできる幅広い視野を養うという面でも重要な役割を担っています。

採用から概ね 10 年間程度の若手職員を対象に、比較的短期期間による計画的なジョブローテーション制の導入を検討します。

② 自己申告制度の導入

自己申告制度とは、職員の異動希望や意見等を把握し、個人の特性に合った配置転換や職員の能力開発に活かしていこうという制度です。

適正配置の実現、職場の活性化及び職員の就労意欲の促進を図ることができる効果的な自己申告制度を導入します。

③ 庁内での人事交流

組織の活性化や職員の意識改革を図るため、適材適所を加味しながら、本庁・総合支所間、部局間、異なる職種、職務分野間の人事交流を進めます。

(3) 昇任管理

昇任のあり方については、年功序列を基準とする現在の運用を見直し、昇任基準の明確化、客観的な評価方法等の確立に向けて研究を進めます。

そして、職員の能力、勤務実績をより正確に把握し、人事上の処遇に反映することで、職員のやる気を高め、頑張った人に応える仕組みを導入していきます。

① 人事評価制度の導入

人材育成を基本とした人事管理を推進していくためには、職員個人の能力、実績を公正かつ客観的に評価して人事配置や処遇に反映させるとともに、所属長が職員の適性を把握し、的確なアドバイスを与え、職員一人ひとりが仕事や自己の能力開発に意欲的に取り組めるように支援する必要があります。

公平で透明性、納得性の高い人事評価制度の導入を目指します。

② 昇任試験の導入

客観性の高い評価方法のひとつとして、昇任試験の実施を検討します。人材育成の観点からは特に、どの階層に昇任する時点で、どのような能力をどのような手法で評価するのかが重要です。職員採用と同じく、知識偏重ではなく、総合的な能力と適性を評価できる試験のあり方を検討していきます。

③ 男女共同参画の推進

社会情勢の変化に伴い行政需要がますます多様化する中で、あらゆる分野への男女共同参画が期待されるとともに、職員の意識改革が求められています。

行政サービスの一層の向上を図るために、男女共同参画の視点に立ち、男女を問わない意欲と能力のある職員を登用していくことに努めます。

④ 希望降格制度

管理者の職責が著しく増大している中で、心身的な問題や家庭の事情等から職責を全うできない職員が降格を希望できる制度です。

心身の負担を軽減し、職務の意欲を喚起することで組織の活性化を図ることを目的に、制度を運用していきます。

⑤ 庁内公募制度

庁内公募制度とは、新たな政策課題やプロジェクト及び特定のポストについて、職員が希望することができ、選考のうえ登用する制度です。

職員の潜在的な能力の発掘やチャレンジ意欲の喚起のため、制度の充実を図ります。

4 健康管理 ～ 働きやすい執務環境の整備 ～

職員がその意欲と能力を十分に発揮していくためには、心身の健康が保たれていることがその前提となります。職員が心身に健康で働きやすい環境を確保するため、職場全体で支援する体制を構築します。

(1) メンタルヘルス相談体制の整備

現在、月に1回、精神保健福祉士によるメンタルヘルス相談と保健師による健康相談を実施していますが、今後も、メンタルヘルスに問題を抱える職員や職場の上司等がより相談しやすい体制を確保するため、相談者のプライバシー保護を徹底し、気軽に相談できる体制や職場の雰囲気づくりを推進します。

(2) メンタルヘルス予防対策

職員一人ひとりがメンタルヘルスに関する正しい知識を持ち、ストレスへの対処能力向上を図るため、研修の充実を図ります。

また、職場のメンタルヘルスを進めていくうえで、重要な役割を担う管理監督者に対して、その自覚を促し、意識の啓発を図るための研修を実施します。

(3) 職場復帰への支援

長期休業した職員が円滑に職場復帰できるよう勤務軽減を図るとともに受け入れ職場への意識啓発等を充実させていきます。また、復帰後の職員の状況についても的確に把握し、再発の防止に努めていきます。

育児休業、産前産後休暇等を取得する職員に対しては、休暇前に一定の事務引継ぎ期間を確保したり、代替要員を配置したりすることで、職員が安心して休暇・休業に入れるよう努めていきます。また、休暇中は、職場内の動向や育児の状況等について、相互に連絡を取り合うよう努め、円滑な職場復帰に向けて支援を行います。

(4) 過重労働対策

過重労働は、脳・心臓疾患の発症に影響を及ぼすだけでなく、メンタルヘルス面でも影響が大きいことから、長時間の時間外勤務を行った職員に対して、保健師による指導や健康管理医による面接、指導を引き続き行っています。

また、グループ制の導入による事務の効率化を進めながら、所属長による職場状況の把握・管理の徹底及び人事配置の見直し等により時間外勤務の縮減を図ります。

(5) 健康づくりへの支援

健康管理医や保健師等の医療スタッフによる健康診断後のフォローアップや健康相談、健康教育を通じて職員の健康づくり支援を進めます。

(6) パワーハラスメント（セクシュアルハラスメント含む）予防対策

全職員を対象とした研修を通じて、意識の喚起に努めるとともに、相談体制の整備を確立します。

第4章 人材育成の推進体制

人材育成を効果的に推進するためには、人事・研修担当部門のみで行うものではなく、全職員が自らの立場と役割を自覚し、職場風土や環境の改善を進めながら、組織をあげた主体的な取り組みが不可欠です。

そこで、職員がそれぞれの職責、業務内容を十分把握したうえで人材育成に取り組むため、組織の人材育成における役割を次のように設定し、組織的な人材育成に努めます。

1 管理監督者の役割

職員が能力を最大限に発揮するためには、現場の管理監督者の役割が最も重要になってきます。管理監督者は、職員の能力を有効に活用し、その能力や適性に応じた指導を行う立場にあり、また職場内研修や職場の学習的環境づくり等、様々な場面で人材育成の役割を担っています。

管理監督者は、職員の育成を主要な職務であることを自覚するとともに、自ら職員の先頭に立って、事務改善、自己啓発に取り組み、その指導力や統率力などの管理能力の向上に努める必要があります。

2 職員の役割

人材育成の基本は、職員の主体的な自己啓発にあります。いかにいろいろな研修を実施しても、受けて側の意欲がなければ効果はほとんどありません。公務員として職務を遂行するうえで、自らの意欲を高め、能力の開発に努力していくことは、職業人として当然の責務であり、より積極的な自己啓発への意欲が求められると同時に、学習的な組織風土づくりに自ら貢献すべき役割があることを自覚する必要があります。

3 人材育成担当部署の役割

人材育成担当部署は、常に社会環境の変化や住民ニーズを的確に把握し、時代に即応した人材育成の推進を図ることが重要です。また、職場で実践される人材育成が、効果的に行われるように研修マニュアルの作成や研修に対するアドバイス、情報の提供などを支援する役割があります。

さらに、人材育成の目標を明確化し、人材育成に係る推進体制の整備を図りながら、職員の意識改革、職場環境の改善を行い、全庁的な職員の育成に努める必要があります。

4 人材育成推進委員会の設置

「人材育成計画」を着実に推進するため、全庁的な取り組みが確保できる体制として「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。

今、職員に何よりもまず求められているのは「意識改革」です。地方分権や合併により、職員には職務を地道にこなすだけでなく、新しい政策課題に果敢にチャレンジしていく、バランスの取れた職員となることが望まれます。住民の視点に立ち、行政サービスの質を絶えず高めようとする「意識」の改革が必要です。職員一人ひとりが目的意識を明確にして、その職務を遂行するとともに、組織として職員の能力を最大限に発揮させることが重要です。そのため、「霧島市人材育成計画」に基づく取組みを進め、より高い能力や意欲を持った職員を育成していきます。

なお、この計画は人材育成の方向を示すものですが、社会情勢の変化、公務員制度改革等の状況を見据えつつ、住民ニーズに適切に対応するため適宜見直しを行い、内容の充実を図ります。

また、計画の推進にあたっては、別表年度別実施計画に基づき取り組みます。

別表 年度別実施計画

1. 職場環境 ～人を育てる職場づくり～						
取組事項	実施期間					内 容
	19	20	21	22	23	
①良好な人間関係の形成	実施	→	→	→	→	職員同士が、コミュニケーションを通して良好な人間関係を築きながら、相互に啓発、研鑽し合える雰囲気づくりに努めます。
②管理監督者の意識改革	実施	→	→	→	→	管理監督者に対して、役割の自覚を促し、意識啓発を図ると同時に、マネジメント能力や人材育成能力を向上するため研修を実施します。
③組織の目標、情報の共有化	実施	→	→	→	→	管理監督者が、十分にリーダーシップを発揮し、職員に具体的な目標・方針を示すとともに、情報の共有化に努めます。
④職員提案制度の導入	実施	→	→	→	→	職場の効率化、活性化及び職員の意識改革を図るため、職員が仕事における改善意見等を提案できる制度の導入します。
⑤研修日程等の通知	実施	→	→	→	→	研修の年間日程や研修内容の事前周知により、職員が研修に参加しやすい職場環境づくりを推進します。
2. 職員研修 ～やる気と能力を高める研修の充実～						
職場内研修 (OJT)						
取組事項	実施期間					内 容
	19	20	21	22	23	
①職場内研修マニュアルの作成	検討	実施	→	→	→	職場内研修のあり方・進め方を示したOJTマニュアルを作成し、総合的かつ計画的な職場内研修の推進に努めます。
②管理監督者の啓発	実施	→	→	→	→	職場内研修を効果的に進めるため、管理監督者を対象に研修を実施し、部下の指導育成の職務を明確することで管理監督者の意識の啓発を図ります。
③新規採用職員トレーナー制度の導入		検討	方針決定			職場の先輩等がトレーナーとなって、新規採用職員を育成・指導するとともに、職場全体の人材育成意識の啓発を促すために制度導入を検討します。
職員外研修 (OFFJT)						
①階層別研修	実施	→	→	→	→	鹿児島県自治研修センターで実施される、階層別研修に引き続き職員を派遣します。また、特別研修については、選択制を導入します。
②外部研修機関への派遣研修	一部実施	実施	→	→	→	最新の情報や、高度な専門知識・技能修得のために、自治大学等への派遣研修を、受講希望制の採用などの整備を図りながら推進します。
③独自研修	実施	→	→	→	→	階層別、専門分野ごとに求められる能力を、重点的に育成するため、演習方式による受講者参加型による効果的な研修を企画・実施します。
④国県等・民間企業への派遣研修	一部実施	実施	→	→	→	幅広い視野や政策形成など、優れた人材の育成のため、国・県等への派遣を推進します。派遣職員の決定にあたっては、公募制の導入を検討します。
自己啓発						
①通信教育講座への助成支援	実施	→	→	→	→	職員が、主体的に自己啓発に取り組めるような環境づくりのため、通信教育講座受講者への助成を行います。
②ボランティアなど職場外での活動奨励	一部実施	実施	→	→	→	地域や各種団体が行う、活動等への参加を奨励し、職員のボランティア等に対する意識の高揚を図ります。

3. 人事管理 ～意欲を引き出し、人を活かす人事管理～						
人材の確保						
取 組 事 項	実 施 期 間					内 容
	19	20	21	22	23	
①人物重視の職員採用	一部実施	拡充検討	→	→	→	一般的な教養や専門的な知識だけでなく、情熱と向上心を持った豊かな人間性・創造性などに着目した人物重視の職員採用に努めます。
②再任用制度の活用	一部実施	拡充検討	→	→	→	再任用制度により、定年退職者の豊富な知識と経験を活用し、組織力の維持・向上に努めます。
人事異動・配置						
①若手職員のジョブローテーション制の導入	検討	方針決定				採用から概ね10年程度の若手職員を対象に、比較的短期間による計画的なジョブローテーション制の導入を検討します。
②自己申告制度の導入	検討	要綱策定	実施	→	→	自己申告制度の導入により、職員の適正配置の実現、職場の活性化及び職員の就労意欲の促進に努めます。
③庁内での人事交流	一部実施	実施	→	→	→	本庁・総合支所間、部局間、異なる職種間の人事交流を進め、組織の活性化や職員の意識改革を促します。
昇任管理						
①人事評価制度の導入	検討	要綱策定	実施	→	→	職員の能力や実績を公正かつ客観的に評価し、人事配置や処遇に反映させるとともに、職員の能力開発の支援となるような制度の導入を図ります。
②昇任試験の導入	検討	方針決定				職員の意欲と能力を高めるため、知識偏重ではなく、総合的な能力と適性を評価できる昇任試験制度の導入を検討します。
③男女共同参画の推進	実施	→	→	→	→	男女を問わず意欲と能力のある職員を登用し、男女共同参画の推進を図ります。
④希望降格制度	実施	→	→	→	→	職員の希望による降格を承認することで、心身の負担軽減と職務意欲を喚起し、組織の活性化に繋がります。
⑤庁内公募制度	一部実施	拡充検討	→	→	→	職員の潜在的な能力の発掘やチャレンジ意欲喚起のため、新たなプロジェクトや特定のポストについての庁内公募制の充実を図ります。
4. 健康管理 ～働きやすい執務環境の整備～						
取 組 事 項	実 施 期 間					内 容
	19	20	21	22	23	
①メンタルヘルス相談体制の整備	一部実施	実施	→	→	→	相談者のプライバシー保護を徹底し、気軽に相談できる体制や職場の雰囲気づくりを推進します。
②メンタルヘルス予防対策	実施	→	→	→	→	職員一人ひとりが正しい知識を持ち、ストレスへの対処能力の向上を図るとともに、管理監督者としての意識啓発のための研修を充実させます。
③職場復帰への支援	一部実施	拡充検討	実施	→	→	長期休職者や育児休業者が、円滑に職場復帰ができるようなサポート体制の充実を図ります。
④加重労働対策	実施	→	→	→	→	グループ制の導入による事務の効率化を進め、時間外勤務の縮減を図るとともに、長時間勤務者には健康管理医による面接、指導を行います。
⑤健康づくりへの支援	一部実施	拡充検討	→	→	→	健康管理医や保健師等による、健康診断後のフォローアップや健康相談、健康教育を通じて職員の健康づくりの支援を図ります。
⑥パワーハラスメント予防対策	一部実施	実施	→	→	→	研修を通じて意識の喚起に努めるとともに、相談体制の整備を確立します。