

どのような人材育成をめざすのか

1. 求められる「職員像」は

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、「市民が求める職員像」「時代が求める自治体職員像」としてすべての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. 自治体職員としての使命と責任を自覚し、岸和田市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、市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、市民の立場に立って考え、市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都市間競争の時代を迎えた今日、市民が市行政、市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。市民インタビューの結果（36ページ資料）からは次のような「市民が望む職員像」が浮かびあがってきます。

（市民が望む職員）

- ・ 親切・丁寧な人
- ・ 笑顔が素敵な人
- ・ 明るく元気に親切に対応する人
- ・ サービス業という意識を持つ職員
- ・ コミュニケーションのとれる人
- ・ 柔軟な対応のできる人
- ・ 新しいことにチャレンジする人
- ・ バイタリティーのある人
- ・ 広い視野で物事を見られる人

（必要とされる能力・意識）

接遇能力(技能)

コミュニケーション能力

サービス精神(意識)

積極性・行動力

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。
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「定食型の研修」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スタッフ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、一人ひとりの持つ資質・能力も異なっています。ますます厳しくなる状況下では、戦略的な人材育成の取り組みが必要となってきます。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、行政運営のコア(核)となる人材の育成をめざします。**人事面においても、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。

岸和田市が育成しようとするコアとなる「個性ある人材」は、次の4つの要素を持つ職員です。

- ・ 市役所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

市役所と仕事を変革できる職員

組織は大きくなると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。

得意とする分野を持っている職員

また、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化・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。

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。

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、市の責任で市独自の政策・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」とは、決して「自分勝手な職員」ではありません

「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「個性のある職員」です。

