

別府市人材育成基本方針

別 府 市

平成 28 年 4 月

別府市 人材育成基本方針

はじめに

本市では、限られた人員で効率的・効果的かつ行政サービスの水準を低下させずに行政運営を行うため、平成18年3月に職員の人材育成の方策と方向性を明らかにした「別府市人材育成基本方針」を策定しました。

策定から10年が経過する間、本市を取り巻く環境は大きく変化し、長引く景気低迷による地域経済の衰退から急速な少子高齢化、過疎化の拡大や定住人口の減少時代を迎えたことにより、地域活力の低下が一層危惧されるようになりました。

この現状を打開するため、「**地方創生**」の名のもと、本市が有する潜在的な資源、魅力を再評価、再認識し、別府の「**誇り**」を取り戻し、別府の「**再生**」に向けた「**チャレンジ**」をする決意として、平成27年10月に「まちをまもり、まちをつくる。べっぴん未来共創戦略」を策定したところです。

このような中、自治体職員には、複雑、高度化する住民ニーズを的確にとらえ、時代の変化に適応した政策を企画、創造し、効果的、効率的かつ自発的に実行していく意欲と能力が求められています。職員は、業務で思考を働かせる先を「できない理由探し」ではない「**こなす仕事からの脱却**」をしなければなりません。

これまで以上に職員一人ひとりの能力が問われ、組織の財産である人材の育成が求められる中、職員同士がともに育て、育てられる「**共育**」の精神で個の能力を最大限に高めるとともに組織力の更なる強化を図るための行動指針が、今回改定した「**別府市人材育成基本方針**」です。

— 目 次 —

第1章 別府市職員のあるべき姿

- 1 別府市職員のあるべき姿 1 頁
- 2 別府市の現状と課題 1 頁

第2章 人材育成の基本的な考え方

- 1 人材育成の意義 3 頁

第3章 別府市職員に求める職員像

- 1 求められる職員像 4 頁
- 2 別府市職員の現状と課題 4 頁
- 3 別府市職員に必要な能力・資質・意識 5 頁

第4章 人材育成の取り組み

- 1 人材育成の現状と課題 8 頁
 - (1) 職員研修の問題
 - (2) 人事制度の問題
- 2 人材育成のための具体的取り組み 9 頁
 - (1) 推進体制
 - (2) 人事制度
 - (3) 職員研修の充実・強化

第1章 別府市のあるべき姿

1 別府市職員のあるべき姿

別府市総合計画では、まちづくりを支える市民がいきいきと活躍し、いつまでもずっと暮らし続けたいと思えるような、また、何度でも訪れてみたいと思えるような個性と魅力にあふれる、人とまちが輝く姿を本市の将来像としています。

また、平成27年10月に策定した別府市総合戦略では、まちをまもり、まちをつくり、べっふの未来を共創するためには、本市が有する豊富な温泉、美しく特色ある自然や景観、国際色豊かな大学、充実した医療・福祉、発信力のある文化・芸術等のイベントに加え、多様な人材といった様々な資源をより有効にいかしていくことが求められるとしています。

それには、市民一人ひとりがおもてなしの気持ちを忘れず、まごころを持って助け励ましあい、地域のコミュニティを育てていくことが大切です。自分たちに何ができるか、地域でできることは何かをともに考えていくことが大切です。

この将来像の実現には、市民の目線に立った、満足度の高い市政運営が行われているかどうか問われます。つまり、市職員一人ひとりの意識改革と市民との信頼関係の構築により、市民に満足されるサービスの維持、向上に努めることが、あるべき姿の実現を可能とするのです。

2 別府市の現状と課題

本市には、現在約12万人の市民が暮らしていますが、1980年をピークに減少局面に入り、2035年には10万人を割り込むことが予測されています。特に、年少人口と生産年齢人口の急激な減少により、高齢化率は30%を超え、本格的な少子高齢化社会へと突入することが予測されています。人口構成の変化は、社会保障関係費の増大による現役、将来世代への負担を増加させ、税収の減少や単身世帯の増加、中心市街地の衰退、地域のコミュニティ機能の弱体化、過疎化の進行など、様々な問題を引き起こします。

さらに、防災対策や再生可能エネルギーの活用、公共施設の老朽化による莫大な財政支出、中長期的な別府市財政の破たん危機など、本市では様々な課題を抱えており、社会福祉関連分野だけでなく、安全・環境対策や産業、地域の活性化等、行政サービス需要は今後一層の増加が予想されます。

中でも、若者女性の都市部への流出等による人口減少は、自治体の存続に関わる重大な問題として危惧されています。将来の社会を支え地域活力を生む次世代の子どもたちを産み育てることができる直接的な担い手は女性です。中で

も、合計特殊出生率の90%以上を占める20～39歳の女性の大幅な減少は、地域に子孫を残し続け人口規模の維持が困難となり、将来的には、地域社会の消滅を招く可能性のある極めて重大かつ危機的な問題です。これは待ったなしの問題であり、問題解決にいち早く取り組み手を打たなければなりません。自覚症状のない病気のように、ジワジワと変わりゆく変化の背景に潜む問題には気がつきにくいもので、気がついた時には深刻な事態を迎えてしまいます。

そこには、「誰かがやってくれる」、「後からすればよい」といったような楽観的な意識が障害となり悲惨な結果を招くのですが、職員そして組織が問題意識を共有し、解決に向けた手立てを講ずれば、その結果は大きく変えることもできるものです。

第2章 人材育成の基本的な考え方

1 人材育成の意義

行政の仕事は、調整を永遠に行う終わりなきものです。これまで積み重ねてきた過去からの知識や技術を継承することができなければ行政は崩壊していきます。現場で働く職員の名は残りませんが、自身がやってきた仕事とそれを引き継いでくれる人材を残すことはできます。中国では「花神」という神の話があります。この神は、野山に花をもたらす神で、花が咲く頃には消えてしまうそうですが、その後には、花に水をやり、花を咲かせ続ける人が必要です。つまり、後を継ぐ人材が必要なのです。人材育成の意義は、行政の継承であり、職員誰もが世代継承性を持つことでもあります。

人材には、採用と育成しかありません。将来的なビジョンに基づき、長期的な計画で育成していかなければ、一朝一夕で人を育てあげるようなことはできません。さらに、高度複雑化し目まぐるしいスピードで変化し続ける行政ニーズに対し、今後は専門的な知識と経験を持つ人材でなければ、これからの行政課題に対応できない時代へとなっています。

人の成長に大きな影響を与えるものは、良質な仕事経験と上司や先輩の指導です。つまり、人材育成は、上司、先輩の職責、義務でもあるのです。人から人へ継承し、受け継いだ人は更に磨きあげ、また次の世代へ引き継ぐことが人材育成の原点であり、今の組織に欠け、失われようとしているものでもあります。その背景には、コミュニケーション不足や個人の資質、能力任せの組織体制、人員削減による職員一人当たりの業務量の増加など、様々な要因が考えられますが、人づくりの基本は現場であり、それが、組織の力なのです。

第3章 別府市職員に求める職員像

1 求められる職員像

行政を取り巻く環境が刻々と変化するなか、市民意識の変化や時代の流れに機敏に対応できる職員が求められています。それには、お役所仕事と言われる前例踏襲主義や事なかれ主義といった仕事をこなすことに終始するのではなく、正確な情報収集により課題を発掘し、その原因分析と改善に積極的に取り組む強いやる気と実行力が必要です。

さらに、一人ひとりが市民サービスのプロとして、また、市民と協働の街づくりの担い手として自覚と誇りを持ち、地域の実情やニーズを反映した市民目線に立った自発的な行政運営を、柔軟な発想で推進していくことが必要です。

☆ 強い責任感を持ち、正しく判断・決断でき、実行力のある職員

- ・市民の奉仕者としての責任感を持った職員
- ・広い視野で物事を見て、判断できる職員
- ・建設的な意見を提案し、実行できる職員

☆ 専門知識とコスト感覚及び社会人としての良識を兼ね備えた信頼される職員

- ・市民に対し十分な説明責任を果たせる知識を備えた職員
- ・市民サービスのプロという意識で対応できる職員

☆ 柔軟かつ迅速に市民の声に耳を傾ける職員

- ・市民の目線に立つ職員
- ・市民と協働した自治体運営が出来る職員
- ・市民ニーズを敏感に捉えることができる職員

2 別府市職員の現状と課題

平成18年3月に人材育成基本方針を策定してから10年が経過しました。その間、職員数は約150人減少しましたが、女性職員は15名しか減少していません。当然のことながら、女性職員の比率は増加しています。特に、主査以上の役職では、女性職員の割合は大幅に増加し約4割を占めており、中でも、女性職員全体に占める主査以上の女性職員は15%弱増加しています。一方、女性職員の管理職登用率は7%弱と極めて低い状況です。国も平成27年8月に女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（通称：女性活躍推進法）を成立さ

せており、働く場面で活躍したいという希望を持つすべての女性が、その個性と能力を十分に発揮できる社会づくりを目指しており、別府市においても女性職員の積極的な活用と活躍は、今後組織が成長し続けていく上で、不可欠となってきます。

また、行革による職員数の削減や地方分権改革による権限移譲などにより、現場では業務量の増加とそれに伴う個人への負担が増加しております。問題は、そのことにより目先の業務に追われ、仕事の本来の目的である住民満足度の向上は置き去りとなり、業務をこなすことが目的に変わってしまっていることです。結果として、業務内容は見直されることなく継続、増大し、一方、仕事の煩雑さや忙しさから職員のやる気や人と人の関わりは薄れ、さらに、個人の価値観の多様化と個人主義の台頭により、チーム力は低下し、組織の弱体化を招いています。個の力は重要です。しかし、それは個の力を結集し、組織の力に変えることができるチーム力があって初めて成果に結び付けることができ、組織として強い力となるものです。個人の能力と組織力は別物で、ともに重要なものですが、人的投資は組織力が高くなければ収益性の悪化を招くものでもあります。

3 別府市職員に必要な能力・資質・意識

これまで、別府市と別府市職員におけるあるべき姿と現実とのギャップについて述べてきましたが、変革時代の中で、そのギャップを解消しあるべき姿を実現するためには、別府市職員の個の力として必要な意識、資質、能力は、以下に集約されます。

【意識・資質】

1 強いやる気、意欲とプロ意識

最も成功に必要なものは、進んで物事を成し遂げようとする気持ちです。仕事に対する誇りと自信を持ち、やる気と意欲に満ち溢れた熱いパッションこそ行政のプロとして必要な意識です。

2 変革意識と経営感覚

時代の変化や高度複雑化する住民ニーズに対応できるスピード感と変革意識を持ち、最少の経費で最大の効果を生むコスト意識と創造力に優れた経営感覚が必要です。

3 住民目線と大局観、そして、地域に飛び出す勇氣

地域のニーズは、地域との関わりの中で初めて見えてくるもので、地域に飛び出し生の声を掴む住民目線に立った思考が必要です。一方、時代の変化を捉え、大局的な視点で地域を見つめなおすことも重要です。地域の声を掴む虫の目と広い視野で大局的に捉える鳥の目、そしてニーズの変化を感じ取る魚の目が必要です。

4 社会的倫理観

公務員に求められる倫理観は、法令遵守に基づく考え方や行為だけでは社会的に理解を得られない時代となっています。法的には何も抵触していなくとも、人としてのモラルや常識などが問われる時代であり、住民感情やマスコミ嗅覚を意識した高度な社会的倫理観が必要です。

5 人権尊重意識

職員は、言うまでもなく住民福祉の向上に携わり、市民一人ひとりの人権を尊重し、率先して守る役割を果たす立場にあります。

また、今後も、障がいのある人、高齢者、外国人等あらゆる人に分かりやすく丁寧な対応ができるように、人権重視の職務遂行に努めなければなりません。

そして職員は特定職業従事者として、人権尊重の理念に基づき、人権問題の基本に立ち返り、同和問題を中心に、歴史や差別の実態を学び、人権問題の理解を深め、人権意識の向上を図り、取り組むべき施策を見直しながら、住む人も訪れる人もいきいきと輝く人権が尊重される心豊かなまちづくりを推進していくことが求められます。

6 仕事と生活のバランス感覚

人間の生活は、健康の上に成り立つもので、仕事もその延長線上の一つにしか過ぎません。仕事の忙しさは、健康に負の影響を与え、「忙」という字は、心を亡くすと書きます。自身の健康管理ができない中では、組織や部下などの管理はできません。健康を保つためには、仕事も生活もメリハリのある充実した時間を過ごし、その時間を楽しむバランスのとれた生活が必要です。

【能力】**1 正確な情報を収集する力**

客観的なデータや他都市の事例などにに基づき、ニーズと問題の存在を明らかにし、取り組むべき問題であることを明確にする力

2 原因を分析し課題を発掘する力

問題を引き起こしている原因を分析し、将来予測と既存施策の限界を見極め、課題を発掘する力

3 考える力

先進的な取り組みから目的達成のための要素や政策手法、実施体制、手続などを学び、問題の解決策を提案する力。さらに、その必要性や効率性、実現可能性などを検証する力。

4 実行する力

身に付けている経験や知識、能力を最大限に活用し、課題の改善解決に向け、住民や大学、民間人などと協働して積極的に行動する力。

5 人を育て、人と繋がる力

職場の上司や部下、関係部署や市民等との良好な信頼関係を築き、組織の財産となる部下、後輩を育て磨き上げ、組織の力にかえる力

第4章 人材育成の取り組み

1 人材育成の現状と課題

(1) 職員研修の問題

これまでの研修は、大分県自治人材育成センター主催の研修への派遣を中心に、独自研修や他の研修機関を活用した研修は、緊急性やセンター研修を受講するだけでは習得できない専門的かつ高度な知識、スキル等を身に付けるための補完的役割を担う研修として進めてきました。しかし、研修の意義やその効果など、人材育成における研修そのものの役割認識を十分に浸透できなかったため、個別研修における目的やねらい、受講の必要性などが理解されず、さらに、自身の求められている役割や必要な能力が明確でなかったため、自身の目標も定まらず、参加意識は低くなり、やらされ感や義務感だけが強く残る研修効果の低いものとなっていました。

また、職場においても、研修参加は職務命令であり、研修は長期的な人材育成計画に基づき、組織の財産となる必要な能力等を各段階で身に付けるため実施していることに対する認識が管理職含めて組織全体で極めて低く、日常業務を重視した安易な個々の基準により研修の参加を判断する風土が今も残っています。

結果として、研修に対する抵抗感は根強く、日々の業務の忙しさを理由に研修を遠ざける傾向が組織全体的にみられ、個人の意識頼みの参加状況となっています。

さらに、階層別研修は、採用1年目から中堅職員研修まで最大10年間の空白期間が生じており、かつ、その後の係長級研修とも5年以上の間が生じるなど、経験年数に対し研修の受講機会が極めて少なく、また、中堅職員研修においては、主事級と主任級が一緒に受講するなど、期待される役割の異なる職員を集めた、研修目的と研修対象者が一致しないズレも生じています。

研修は、一度受けたからといって直接的に人を変えられるものではありません。人が変わるためには、何度も繰り返し学習や訓練を積み重ねることが必要であり、そのことによって少しずつ自身のものとなり、力となるものです。しかし、研修はそのきっかけを与えることはできます。人は納得しないと動かない生き物です。なりたいものにしかならない生き物です。人を動かすためには、意識に働きかけ、スイッチを入れる刺激、きっかけが必要です。それが、気づきであり、気づきの場が研修の場です。

(2) 人事制度の問題

人材育成の取り組みとして、個人の資質を高める試みは多いのですが、組織力を高める取り組みは意外と疎かになりがちです。しかし、人的投資を活かすには、組織改革に取り組み組織力を高めることが肝要です。組織の役割は、仕事をスムーズに進め、働く職員に希望と活力、元気を与えることでもあります。そのためには、採用から異動、人員配置、昇任、評価などを関連付けて行い、組織目標の実現と職員個人のキャリアが同じベクトルの中で形成されていくことが重要です。

しかしながら、これまでの人事制度は、それぞれが独立した形で存在し、特に、人事異動では、現場の状況把握や職員への制度説明が不足し、画一的若しくは場当たりのと捉えられてしまうような一面もみられ、職員の人事異動に対する意識に負の影響を与えていました。このような負の意識は、直接的な対象だけに止まらず、組織のすべての業務に対する不信感や連帯意識の低下などを招き、負の連鎖を生むこととなります。

職員研修が、人材の育成なら、人事制度は、人材の活用です。育成と活用は両輪の関係でもあります。最大限まで高めた個の力を、組織力に変えるためには、個の力を引き出し、輝かせ、周りにプラスの影響を与える仕組みづくりが必要であり、その役割を担うのが人事制度です。つまり、育成から活用まですべてを関連付けた仕組みづくりが重要です。

2 人材育成のための具体的取り組み

(1) 推進体制

① 人事部門の役割

人材育成を体系的、効果的に推進するため、「採用」、「異動」、「昇任・降任」、「研修」、「人事評価」を関連付け有機的に機能させる新人事制度の構築と運用により、職員のやる気と意欲を高めます。さらに、自己啓発やキャリア形成を支援し、自発的に学び深みを究め行動できる職員の育成と機動的で柔軟な人員配置の実現等により、組織の活性化を図っていきます。

② 現場の役割

人材育成の基本は現場にあり、その役割の大きさはすでに述べたとおりですが、現場における人材育成の手法も時代の変化に合わせ、上司から部下へ教える指導から、考えることを通して能力開発を促し支援する方法へと変化しております。上司や先輩は、部下育成は職責、義務であることを自覚し、職員のやる気を引き出しながら、良質な仕事経験と日常業務を通じた能力開発により、知の伝承と組織の活性化を図っていきます。

(2) 人事制度

職員の意欲、やる気を高め、個人の組織に対する貢献意欲を引き出し、その成果を集結させることにより、組織の活性化と効果的、効率的な行財政運営を図り、市民サービスの最大化を目指すため、別府市人材育成型人事制度を平成24年8月に構築しました。

この制度改革により、職員自らは、採用から定年までを3つのステージに分けたキャリアプランの形成とその後の働き方を決定し、さらに、「採用」、「異動」、「昇任・降任」、「研修」、「人事評価」を有機的に結び付けた制度運用により、効果的な人材育成と社会経済状況や行政需要の変化に対応し得る機動的で柔軟な人員配置を実現し、効果的、効率的な組織の構築を図ります。

① キャリアプランニング

職員自らは、組織の中の役割を認識し、これまでのキャリアを振り返りながら、「自分は今後どうなりたいか、職員としてどうあるべきか」という将来像を考えることが重要です。その実現のためには、必要な能力や今後どのような取組が必要であるか、現実と理想のギャップを検証し、自らの育成計画を立てることが必要です。さらに、計画の実行、目標達成に当たっては、身につけていない知識やスキルなど、弱みの克服とこれからさらに磨き開発強化したい能力の習得に自発的に取り組むことが必要であり、能力開発研修の受講や様々な経験を積み重ねることで、自己の成長とともに、目標としたキャリアの形成を図ります。

② 人材の確保

人材育成に重要なことは、優れた資質、能力、可能性を秘めた人材を確保することです。職員の採用に当たっては、これまで以上に面接による人物評価を重視し、社会性に優れ、別府市のために仕事がしたいという情熱をもった人材の採用を進めるとともに、高度な専門的知識を有する人材、または民間企業での経験豊かな人材を確保できる機会を設け、高度化、多様化する行政ニーズに対応し得る組織強化を図ります。

③ 異動制度

採用から約10年間は様々な経験を積み、広い目線でバランスのとれた仕事に取り組める、将来のキャリアプラン形成の意識付けにつながる定期的ジョブローテーションを行います。

その後10年間は総合職として行政全般に従事し、市の行政運営に携

わるキャリアを積むのか、専門職として特定の分野に精通し、事務改善や職員育成に携わるキャリアを積んでいくのかを、職員自ら選択し責任を持つ複線型選択式の人事異動を行います。

さらに、現場の声を重視するため、各部において一定の人事権を認め、部内での人材育成を見据えた人事配置を行う部内人事戦略により、戦略的な組織強化を目指します。

④ 昇任・降任制度

部下、後輩の育成指導や組織のマネジメントを行う責任を担う管理職（課長級以上）、監督職（係長級以上、但し相当職を除く）の役割を重要視するとともに、職責に応じた処遇（昇任、対価、人事配置など）を可能とする昇任・降任制度の導入を目指します。

具体的には、昇任するための能力検定をクリアした職員だけが監督職の昇任試験に応募できる係長能力検定の導入や監督職に昇任した職員に対するインセンティブの付与、さらに、平成28年度以降管理職職員の退職者が急増することに伴い、課長級対象職員については、応募・推薦型の管理職任用制度への移行に加え、部長候補者はトップマネジメントの担い手となる意思と能力を検証するため、特別職等による部長昇任検定の新設を検討します。

一方、心身の故障等を理由に自らの職務職責を果たすことが困難になっている職員や両親の介護等、家庭の事情により職務職責を果たせない状況の職員について、本人の申し出により承認された職員について降任を認める希望降任制度の導入など適材適所の人的配置と組織の活性化を図ります。

⑤ 人事評価制度

職員の力量向上と組織力強化を図り、職員一人ひとりのやる気を高めた市民が信頼できる市役所を実現するためには、職員各自に求められる能力を明らかにし、組織目標達成のためのベクトルを合わせ、組織として高い成果を発揮することが必要です。そのためには、人的資源の価値を高めることが重要であり、そのツールの一つとして平成28年度から人事評価制度を本格導入します。これにより、部下は自身の職務能力、職務態度を振り返り、上司は部下の日々の職務遂行状況を評価し、そのギャップを互いに確認し理解することで、今後強化しなければならない能力等が明確となり、効率的かつ効果的な職員の成長を促すことができます。さらに、管理職、監督職にとっては、日頃から職員を観察し、部下とのコミュニケーションを活性化することで、

より良い人間関係、信頼関係の構築とマネジメント能力の向上が図られ、組織全体で組織力を高めていくことが大いに期待できます。

(3) 職員研修の充実・強化

自治体を取り巻く環境は大きく変化し、行政水準や職員に対する要求は格段に複雑高度化する中、組織が持続的に力を発揮していくためには、職員が高い能力を発揮することが必要であり、職員に求められる能力も当然のことながら変化していきます。どんなに優れた職員であっても磨きをかけなければ、時代の変化により社会の現実から遅れ、現有能力が劣化することは避けられません。人材の劣化を防ぎ、能力を向上させ続けていくためには、職員に対する投資、いわゆる職員研修の充実、強化を図ることが必要であり、その重要性は一層増しております。

① 職場研修

(7) OJT (On the Job Training)

OJTは、日常業務を通じて職員の能力開発を行うもので、職員一人ひとりの特性や、知識、技術等の習熟状態に応じたきめ細かな人材育成ができます。これは、知の伝承でもあります。しかしながら、OJTの手法も時代の変化に合わせ、これまでの教える指導から、自身で考え気づかせる能力開発へと変化し、育成する側にも、信頼関係を構築するためのコミュニケーション能力と部下職員の能力を伸ばし開発する知識とスキルが求められております。そのためには、上司自らが率先して個の力を発揮し実行するとともに、仕事に対する思いを熱く語れることが重要です。学ぶとは、真似ることでもあり、現場における人材育成の基本は、「やってみせ、言ってきかせて、させてみて、誉めてやらねば人は動かじ」の言葉にあるとおり「率先垂範」にあります。

(4) キャリアアッププラン（階層連動型研修）

職員研修制度と人事及び評価制度の有機的連動を図り、職員が求められる共通する能力について組織的な底上げを図るためのキャリアアッププラン（階層連動型研修）を平成26年4月から導入しています。

この研修制度は、新採用職員から部長職まで各階層を連動させた研修体系の構築により、段階的に身につけなければならない職務職責に応じた各階層の役割と必要となる能力を明確にし、自身のあるべき姿と現実の姿とのギャップを認識することで、自身のキャリア形成に必要な職務能力の向上と意識改革を図ることを目的としています。

階層連動型研修導入から2年経過したことにより、平成28年度から

は、ロードマップとして研修体系図を示し、階層ごとの節目をマイルストーンチェックとして、一定数の研修を受講していなければ次の段階へ進めない形（例：主任の間に階層別研修及び自治人材育成センター主催の研修を合わせて5つ以上受講していないと、主査となる要件を満たさないなど）への移行を進めて行くことにより、個の力の向上による組織力の強化と組織で職員を育てる組織風土を醸成します。

② 職場外研修

職場外研修を委託している大分県自治人材育成センター主催の研修は、階層や職務、行政実務等に応じて必要となる役割や職務遂行能力、自己啓発意欲等の向上に必要な基礎的知識やスキル、心構え等を体系的かつ自発的に習得できる時代のニーズに適応した多様な研修コースで構成されています。さらに、県下市町村職員と県職員との研修一元化により、県市町村の垣根を越えた職員同士のネットワークの構築に適した参加形態をとっています。人の着眼点や考えは皆それぞれ違うもので、人は集まることで個人の視点の限界を超えた視点に気づくことができます。集合研修機関の強みは、地域や働く環境等が異なる様々な職員を一堂に集め、意見交換や情報共有を図ることで新たな気づきの促進が図れることでもあります。これらの強みを積極的に活用するため、過去の受講者の感想等を紹介しながら職員の研修意欲を高め、自発的な研修参加と他の自治体職員とのネットワークの構築を促します。

③ 派遣研修

派遣研修は、これまでの職場環境と異なる環境に一定期間身を置き、初めて出会う人と関わり合いながら、同じ目的意識を持った仲間と協働で研究や業務等を行うことで、より高度で専門的な幅広い知識の習得と固定された組織の中では決して得ることのできない刺激や競争、そして、新たな発見など貴重な経験を積むことができます。広い視点と問題意識の高い強い意欲を持った他市町村職員等と接する機会を作ることは、人材育成の面で重要な投資の一つと考えており、今後も下記の派遣先への研修を継続していきます。

- (ア) 国・大分県
- (イ) 自治大学校
- (ウ) 市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）
- (エ) 国際文化研修所（国際文化アカデミー）
- (オ) その他、本市行政の運営に有益と思われる派遣先での研修

④ 自己啓発の支援

人の成長の土台となるものは、意欲です。伸びたい、高めたいという思い、つまり自学が人材育成の基本です。この意欲に刺激を与える場が、研修です。研修に参加することで気づきが生まれ、そこで得た刺激が、より自身を高めようとする意欲に変わります。関心は、新しい情報の吸収やより深い究みへと高まり、自発的な研修参加や資格取得などの行動へと変わります。この行動は、同じような志を持つ仲間を形成し、磨き合いながらさらなる高みへと持続的に向上し続けることができます。そのためには、刺激が得られるきっかけを与え、意欲の高まりを継続できる支援を行うことが大切です。職員研修の充実、拡大を図り、新しい刺激を得られる研修参加の機会を拡げるとともに、資格取得助成制度や休暇制度の充実等を今後も継続していきます。

しかしながら、自学は、組織の目標と同じ方向に合致して初めて住民満足度の向上に寄与するものです。自学任せの人材育成では、持続的な組織力の向上には繋がらないことも注意が必要です。

おわりに

別府市人材育成基本方針は、別府市職員の人材育成の指針としてこれから取り組むべき方策と方向性を明らかにしたものです。

この方針に基づいて、職員の能力開発や資質向上に向けた職員研修等の充実を図っていきますが、研修内容を固定化するものではなく、常に時代に適応した研修内容を検討した上で、単年度ごとにより実効性のある人材育成基本計画（研修計画）を策定していきます。

時代や環境の変化とともに、求められる職員の能力や組織のあり方も刻々と変化するものであるため、この基本方針をはじめ総合的な人材育成にかかわる施策はその都度検討及び見直しを行い、推進していきます。