

中井町職員人材育成基本方針

～ 共生 安心 協働のまちをめざして ～

平成 17 年 12 月

中 井 町

目次

I	はじめに 一人材育成基本方針の意義.....	- 2 -
II	中井町のめざす人材育成一人材育成の目的の明確化.....	- 3 -
1	育成すべき職員像.....	- 3 -
2	育成すべき職員像の内容.....	- 4 -
3	職員に求められる能力・資質.....	- 6 -
III	人材育成のための新たな取組み.....	- 8 -
1	総論	- 8 -
2	人材育成の方策1 ー「間接的な人材育成」からのアプローチー.....	- 10 -
3	人材育成の方策2 ー「直接的な人材育成」からのアプローチー.....	- 14 -
IV	人材育成推進体制の整備.....	- 16 -

I はじめに 一人材育成基本方針の意義

本町では、地域の特色や資源を生かし、町民と行政が共に力を合わせ、安心して住み続けることのできる協働の取り組みを築いていくため「共生」、「安心」、「協働」をまちづくりの基本理念とし、町の将来像を「水と緑、人がきらめく 住んでみたいまち」としています。

この将来像を実現していくなかで、昨今の社会環境等の大きな変化に伴い、町が応えていくべき住民ニーズは複雑化・高度化・多様化し、町独自の政策を積極的に展開する必要性が高くなっています。

これに対し、ニーズを充足するための資源としての自治体の財政は、社会構造の変化によって、かつてないほどの厳しい状況であり、今後もその増加は見込めないことから、「最少限の資源により最大の効果」を発揮できるよう、施策を実現していく必要があります。そのためには、適切な事業計画と、その事業を実行するための組織の強化や充実が不可欠です。

そして、実際に事業を行い、町政運営の根幹をなして日々の行政活動を担うのが、職員たる「人」です。優れた計画や組織のうえに人材を有して、はじめて政策を実行することができます。また、その「人」のはたらきによって、実施される政策の効果を何倍にも増すことすら可能なのです。「人材」として、職員の能力・資質のさらなる向上を図り、その有している可能性・能力を引き出すことが必要です。職員の人材育成が今、求められています。

従来、人材育成は研修制度を中心に考えられてきました。しかし、これからは人事管理制度といった、間接的に人材育成の機能を有するしくみも含めて、人材育成という考え方の下に統合し、総合的に職員の人材育成に取り組むことが必要です。

こうしたことから、今後、町として取り組んでいく人材育成のあるべき姿と、その方向性を明らかにした人材育成の基本方針を策定したものです。

策定にあたっては、これからの時代に求められている中井町職員像を明らかにしたうえで、取り組むべき要素を検討し、できる限り簡素で簡潔な構成としました。

そして、実際の職員の人材育成にあたっては、この方針に沿った具体的な諸施策を導入・運用することによって取り組んでいきます。

なお、これらの人材育成の諸方針は絶対不変ではなく、適宜見直しを行い、その時点で最適な内容や運用を実施していきます。

Ⅱ 中井町がめざす人材育成—人材育成の目的の明確化

1 育成すべき職員像

町の将来像とは、「現在・未来の町民に対する、町からのメッセージ」であるとともに、「町民からの、あるべき姿としての町行政に対する期待、要望を表現したもの」でもあります。

“住んでみたいまち”であるとは、条件内容等、多種多様なものが考えられますが、「町民側の行政に対する期待・要望」という視点から見れば、そこで展開される行政において、次の要件を備えたものといえます。

展開される施策が、一方的に考えられたり決めたりされたものではなく、町民の視点・立場を踏まえたものであること。

ただ考えるだけでなく、実際に行動に移されること。

その行動（≒施策）の過程・結果につき、質・量・時期すべてが町民のニーズに十分応えていること。

現状にとどまらず、思考・過程とも常に将来を見据えた対応がとられていること。

この4つの要件から、わが町の人材育成基本方針の策定に際し、めざす職員像を

「町民とともに、“考え、行動し、成果を喜び合える”職員」とします。

2 育成すべき職員像の内容

この職員像は、次のとおり、人材育成の視点における4つの要素で構成されています。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ 町民とともに“考える”職員・ 町民とともに“行動する”職員・ 町民とともに“成果を喜び合える”職員・ 自己を高める意欲を持つ職員 |
|---|

(1) 町民とともに“考える”職員

中井町は、その恵まれた自然環境と豊かな人間関係、町としての規模等から、町民と町がともに地域の一員であるとの自覚をもつことができました。しかし、複雑多様化した社会状況においては、その自覚を実際の業務に具体的に反映することが、より一層求められています。すなわち、次のようなことができる職員であることが必要です。

- 町民の願い、悩み、ライフスタイル等を理解し、そのニーズを共有していく。
- そのニーズに応えるため、前例や既成の概念にとらわれることなく柔軟な思考を持つ。
- ただ受身で待つだけでなく、積極的な情報発信や働きかけを行う。
- 町民の福祉に資するかどうかを、判断の基準とする。
- 一方的押し付けではなく、相互理解を基調とする。

(2) 町民とともに“行動”する職員

従来、町の行政として主に求められていたのは、国や県から指示された事務を処理することでした。しかし、今後、職員には、町の将来像を具体的な町政に反映していくため、次のことが求められます。

- 町が主体として、把握したニーズを専門知識等により、処理すべき課題として見出し、パイオニア的な政策の実施展開を図るよう、積極的に行動する。
- 町民自身が、地域社会の主体として自らなす行動に対し、協働の観点から支援、サポートしていく。

(3) 町民とともに“成果を喜び合える”職員

① 町民が喜べる成果

町民が喜べる成果とは、町の施策が展開されることです。言い換えると、自己の行政ニーズに対し、質的・量的・時期的に的確に応えてもらうことです。これは、まさに町民にとり、この“まち”に住んでいることからもたらされる「安心」に他なりません。

このことを町（＝職員）の側から見れば、「質の高い行政サービスの提供を、効率よく（適時適切に）行う」必要があるということです。

また、その成果は「結果」のみならず、成果をもたらす「過程(手続)」も重要です。すなわち、「結果オーライ」ではなく、成果には正当性も要求されるのです。

正当性とは、町民がこの「成果」に対して与える「信頼」です。そして、町民が「信頼」を感じるのは、町民と向き合う職員が、町民に対し「公正・誠実」であることです。

公務における「公正・誠実な対応」とは、「公務員倫理」、「法務能力」から導かれ、町の職員にも当然要求されるものです。

② 町（職員）が喜べる成果

これに対し、町が喜べる成果とは、公務員たる町職員として最大のインセンティブとして、まず「町民のために仕事ができたとの満足感」が挙げられます。また、「公務という仕事を通じての自己実現」と「働きがい」につながります。

(4) 自己を高める意欲を持つ職員

これらの能力や資質を具備した職員となるためには、町として育成していくことが必要であると同時に、職員の側においても、自らが常に自己啓発意欲を喚起し、主体的に能力開発を図るとの意識が、人材育成の前提として要求されます。

3 職員に求められる能力・資質

育成すべき職員像には、職員が具備すべき能力・資質が含まれています。

また、平成 17 年 6 月に実施した「中井町職員人材育成に係るアンケート調査」の結果からは、職員自身が開発・向上を望む能力や資質が明らかになりました。

そこで、この職員に求められる能力・資質を次のように定義します。

能力・資質	内容
政策形成能力	住民の求める行政ニーズを見出し、有効な政策としてまとめあげるべく、これを立案・決定・遂行できる能力。
法務能力	自治体が自らの政策を実現し、また自立的な運営を行ううえで、立法・執行・争訟評価の局面において要求される理論知識及びそれを実践する能力。
指導育成能力	部下が業務を遂行するうえで必要な知識や能力等を、与え伸ばす能力。
折衝調整能力	住民や関係機関等に対し説明し理解・同意を得ることや、部内の調整を行い、もって円滑な業務運営を行う能力。
業務遂行能力	自己の任務として、住民から負託された業務を適切に遂行し、期待される成果を達成する能力。
コスト意識	コストを常に考え、最少の資源で最大の効果をもって施策を実施していく意識。
公務員倫理	全体の奉仕者であることを認識し、公務員として求められる行動規範に従い自らを律していく意識。
人権意識	社会共同体の構成員として、より良い社会を実現するべく、人権に対する考えを、社会に深く浸透させようとする意識。
自己啓発意識	現状に満足することなく、より良きものを目指し、自己の技術や能力の向上を図ろうとする意識。
住民意識	住民と共に考え、住民の信頼に応えようとすることで、協働の理念を実現しようとする意識。
専門知識	特定の業務を執行するにおいて要求される、深く広範な内容の特殊な知識及びその体系。

そして、育成すべき職員像、各職位層における具体的な育成目標、必要な能力・資質の関係を次のように規定します。

		育成すべき職員像			
		町民とともに考える職員	町民とともに行動する職員	町民とともに成果を喜び合える職員	自己を高める意欲を持つ職員
必要な能力・資質		住民意識 人権意識	政策形成能力 折衝調整能力	職務遂行能力、コスト意識 公務員倫理、法務能力 指導育成能力	自己啓発意識、専門知識
職位層ないし年代	行動基準				
新規採用職員 主事、主事補級 職員相当	学び 行動する	公務員としての自覚を深める。	上司の指示を的確に把握し、組織の一員として上司や同僚と協力して職務を遂行できる。		執務に必要な基礎的知識を広く吸収する。
若手職員 主任主事、主事級 職員相当		執務の正確性・迅速性を高め、チャレンジ精神を発揮する。			町政に関する全般的知識を深める。
中堅職員 主査、主任主事 級職員相当	工夫し 実行する	高度な専門実務や経験をもとに、課題の発見やその解決・改善に主体的に取り組む。		班の中堅的役割を発揮して、事務事業執行の中核となる。	業務に対する専門的知識を深める。
ベテラン職員 50歳代職員相当		長い経験と知識をもとに、町政の各分野において、職務に信頼性を付与したり、住民ないし職員間のパイプ役を果たす。			新たな知識や情報の蓄積を図る。
係長級職員 主幹級、班長級、 副主幹級職員相当	計画し 進行する	課や班の目標を把握し、事業の実行計画を立てて進行する。		班員の指導育成を行い、組織全体の質や効率性を高める。	適切な業務管理や、創造的な政策立案ができる知識能力を獲得する。
管理職職員 課長以上	大局を見て リードする	全庁的な政策形成に参画し、適切な町政運営を担う。		<ul style="list-style-type: none"> 目標を明確にし、効率的な事業執行を図る。 職場の人材育成の中心として部下の指導育成を行う。 	職場の人材育成を通じて、より効果的な指導管理能力を獲得する。

Ⅲ 人材育成のための新たな取組み

1 総論

地方公共団体における職員の人材育成は、従来、職員を平等に扱い、国や県からの施策を誤りなく処理できる職員を育成するため、職員の自己啓発や研修制度の整備といった、いわば「直接的に人材育成を目的とするしくみ」を中心に行われてきました。これは、専門知識の獲得や政策形成能力の開発といった、職員の個別的・専門的能力の向上に有効なしくみです。

しかし、育成すべき職員像において求められる能力や資質は、個別的・専門的なだけでなく、総合的な能力開発が必要です。

それゆえ、これからの人材育成は、自己啓発や研修制度だけにとどまらず、職場環境や人事管理制度の整備、業務遂行における工夫などといった、組織活動のあらゆる局面を活用する、「人材育成」の視点からの総合的な取組みが要請されます。いわば、間接的に人材育成を目的とするしくみも併せて求められています。

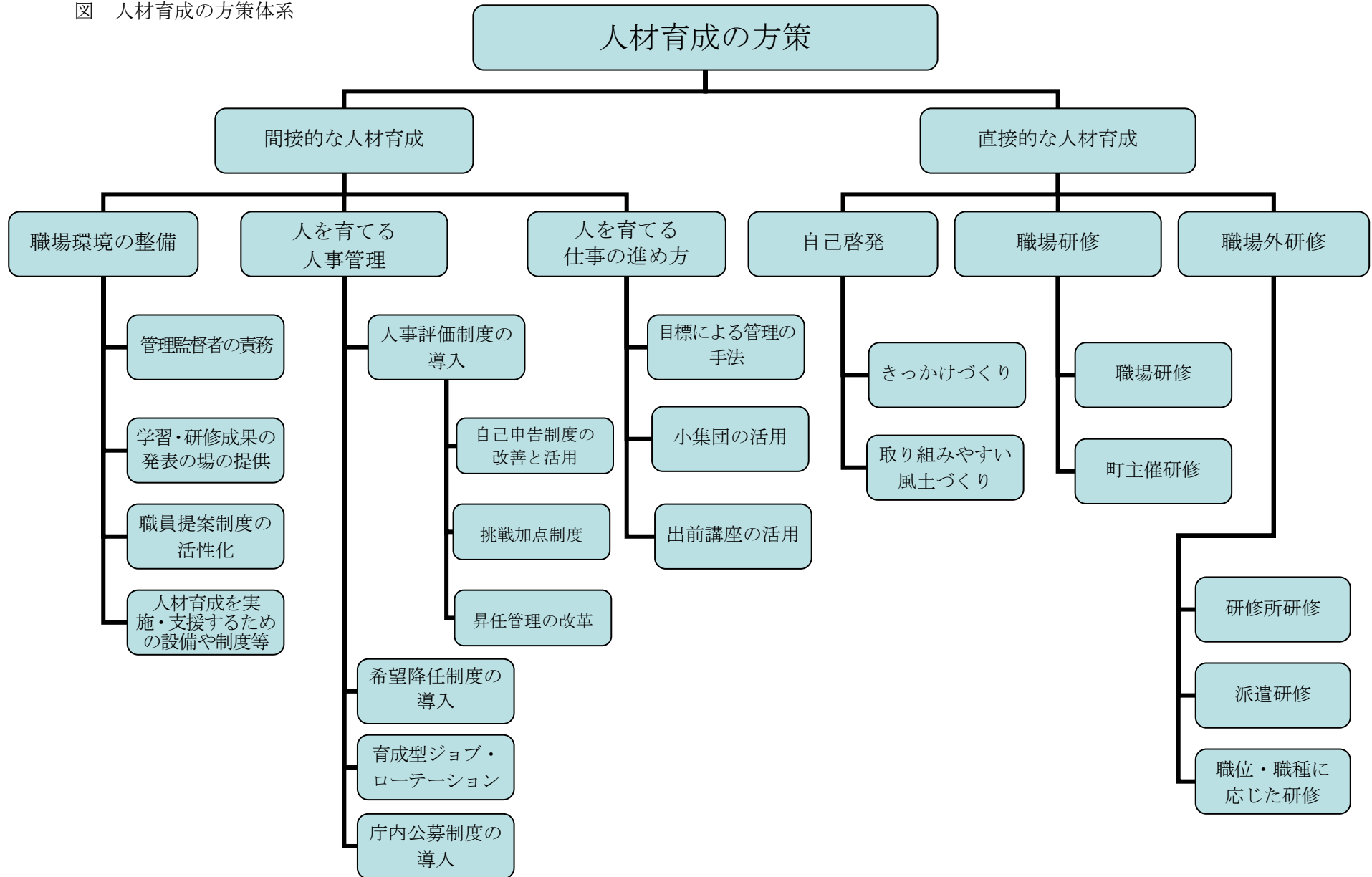
管理監督者※の適切な指導・助言の下、職員全員が目標を共有し、自由に議論し学び互いに切磋琢磨しあう、活気のある職場環境づくりが欠かせません。そのような職場こそ、職員の自己啓発について効果があがるものです。

※本稿では、前表中の係長級職員以上をその範疇とします。

そして、そのような職場でなされた執務の成果を判断するため、職員的能力等を公平適正に評価する必要があります。ここに“人材育成のための”人事評価(制度)が要請され、この評価を基に、職員的能力・資質を最大限伸ばすための人材育成を志向した人事管理が求められます。

以上を踏まえて、人材育成の基本たる自己啓発に対する支援や職員研修制度の整備を進め、人事評価制度を相互に連携させ、育成すべき職員像を目的に、総合的な人材育成の施策として実施します。

図 人材育成の方策体系



2 人材育成の方策1 - 「間接的な人材育成」からのアプローチ-

(1) 職場環境の整備 ～職場の学習的風土づくりのために～

職場は、職員の育成において最も基礎的な場であり、仕事を通じて知識や能力、技術を習得していくとともに、様々な経験により人間的にも成長していくものです。

そこで、次の諸方策により、人材育成をめざした職場環境づくりを行います。

① 管理監督者の責務 ～職場での人材育成の中心たる位置づけ～

「上が変われば下も変わる」という言葉があるように、管理監督者の意識と行動は、職員の士気や職場の雰囲気には大きな影響を及ぼすものです。そこで、管理監督者はそのことを十分自覚し、人材育成における職場での中心的な役割をもって取り組む必要があります。

業務目標をたて、自ら率先垂範して自己開発を行い、仕事に取り組む姿勢を明確に示すとともに、人材育成の観点から、自己開発の気風を高め、またそれを奨励する職場の雰囲気づくりを行い、職場での計画的な人材育成を進めます。

② 学習・研修成果の発表の場の提供

自己啓発による学習や研修の成果を発表し、併せてその成果を実地に活用できることは、職員のインセンティブを高めます。そこで、様々な機会や方法により、職員の学習・研修成果の発表の場を提供し、優れた成果については、当該成果が活用できる職務分野への異動等といった人事上の取扱いを行い、職員の積極的な参加意欲の高揚を図ります。

③ 職員提案制度の活性化

職員提案制度は、職員の自主性を引き出し、問題発見・解決能力を向上させるものです。これは、町政全般につき広く提案を求めるだけでなく、課題事項別の提案といったものも、今後重要なものとなります。

これらの制度（既存・新規）をもって、優れた提案はすぐに具体化して活かし、その提案をした職員については人事上の加算を行う等、職員の積極的な参加意欲の高揚を図ります。

④ 人材育成を実施・支援するための設備や制度等の整備

自主学习グループの活動に対しては、会議室の開放や必要備品の整備を行うとともに、職務専念義務免除や旅費・資料代等を支給する制度を構築し、活発な活動を支援します。

(2) 人を育てる人事管理 ～系統だった人材育成の確立～

人材育成を系統だったものにするためには、その職員の能力や職務遂行により生み出した成果を適正に評価し、その評価をもとに職員の能力・資質を最大限伸ばすことが必要です。そこで、人材育成を志向した総合的な人事管理制度を構築・運用します。

① 人事評価制度の導入

人事管理制度の中核として、人材の育成を目的とした人事評価制度の開発・導入を行います。導入に際しては、単なるノルマ管理に墮することのない、評価される職員の信頼と納得を前提とした制度とします。また「業績評価と勤勉手当への反映」や「360°評価^{*}の導入」も検証し、制度設計に反映します。

※ 上から下の評価だけでなく、下から上も評価すること、あるいはその制度。

A) 自己申告制度の改善と活用

人事に対する要望を表明する機会として重要なものとして、自己申告制度があります。現行では異動対象と認められる職員に対する、意向調査として実施しています。

今後はさらに、職員のキャリア形成に係る事項について、細部まで聴取や申告できるよう、人事評価制度に人事ヒアリングを組み入れ、職員自身の自己開発の動機付けと、管理監督者における人材育成目標を共有化することで、人材育成へ向けた改善と活用を図ります。

B) 挑戦加点制度の導入

与えられた職務の処理に対する評価だけでなく、職員自らがその意思と工夫により目標を設定し、それに対してどれだけ能力を発揮し成果をあげたかという点を評価に織り込む、いわゆる挑戦加点制度を設け、職員の積極性の発揮・能力開発をめざします。

C) 昇給・昇格管理の改革

昇給昇格の基準について、経験年数を主要な基準とした現在の運用を見直し、人事評価制度による評価を適合させ、昇給・昇格管理を明確なものにします。

② 希望降任制度の導入

疾病や障害等により、管理監督者としての職責を十分に果たせないことや、管理監督者としての適性を欠くと認められる場合も想定されます。そのような場合にまで管理監督者としてとどめておくことは、職場運営に支障を来すとともに、職員本人にも苦痛を強いることで、貴重な人的資源を無為に失うことになりかねないおそれもあります。

降任の希望申立ては、いわば、一種の自己申告制度という積極的意義もあることから、希望降任制度を導入します。

③ 育成型ジョブ・ローテーション

配置転換、昇任等の人事異動は、行政需要の変動による組織の改変に対応するほか、多種多様な職場を経験させることにより、個々の職員の持つ能力の開発・活用及び適性の発見といった、職員の人材育成の目的にも資するものです。また、自己の専門性と他の行政分野へ配慮とバランス感覚をもたらすことができます。

ジョブ・ローテーションは、一般職員では、概ね3年から5年程度をひとつの基準としてなされてきたところです。今後はさらに、「育成型ジョブ・ローテーション」として次の方針を踏まえ、より一層、人材育成を志向した運用を行っていきます。

- A) 職員の異動については、組織目的達成と職員の希望・適性を勘案し、バランスのとれた配置をめざします。
- B) 新規採用職員をはじめ若手職員については、多様な分野の職務経験をさせる必要があります。また行政サービスの基本が住民との接遇であることに鑑み、採用後当初10年については、2部局3課を原則異動させるとし、かつ町民と接する機会が比較的多い部門へ、優先的に配置することとします。
- C) 相当程度の専門性を有する職員が必要な部門では、その後継者の育成を図ります。

④ 庁内公募制度の導入

新規事業に係る特定のポストについて、職員からの異動希望を募り、申し出のあった職員の中から審査、選考を行ったうえで配属する、いわゆる庁内公募制度を設け、職員の能力意欲の発揮を図るとともに、組織の活性化をめざします。

また、積極的な公募を募るための方策もあわせて検討します。

(3) 人を育てる仕事の進め方 ～仕事を進める過程での工夫・活用～

① 目標による管理の手法

上司と部下の協働作業により、組織の目標を個人の目標に落とし込み、各人は設定した目標を「計画」－「実施」－「評価」－「行動」のマネジメントサイクルに沿って実施する、いわゆる「目標による管理の手法」を導入し、事務事業展開の効率化を図ります。

② 小集団の活用

いわゆるQCサークル[※]やプロジェクトチームといった小集団の活動は、職員が実際の政策づくりや計画策定を経験する絶好の機会であり、これからの実務に必要な企画力や政策能力の向上に極めて有効です。しかし、本務にプラスしての活動となるため負担も大きく、実例的活動はありません。小集団での活動を、自己啓発の面からの取組み（学習サークル）と連携して再構築し、活性化できる方法を探ります。

※ QCサークルとは、同じ職場内で品質管理活動を自主的に行う小グループのことで、全社的品質管理活動の一環として自己啓発、相互啓発を行い、QC手法を活用して職場の管理、改善を継続的に全員参加で行うものです。QC活動は現場の作業員による、職場での自主的な活動であり、経営者や管理者はQC活動を支援するとされています。

なお、QCとはQuality Controlの略で、「品質管理」と訳されています。

③ 出前講座の活用

町事業について直接、町民に説明する機会として、平成9年から開設されている出前講座については、町民意識の把握や職員の折衝調整能力の向上に資するため、講座メニューの拡大とともに、派遣職員の説明技術修得のための研修実施など、今後も積極的に実施していきます。

3 人材育成の方策2 - 「直接的な人材育成」からのアプローチ-

(1) 自己啓発 ～人材育成の基本～

人材の育成は、職員一人ひとりのやる気や意欲があつてはじめて可能となります。これは、職員自らの自己実現に向けて権利であると同時に、町行政の質を向上させるうえで、町民から課せられた義務でもあることを意識する必要があります。

① きっかけづくり

自己啓発のきっかけとして、他団体職員との情報交換の場や交流活動があります。従来から、足柄上地域内自治体相互間での情報交換会が活発に開催されてきた経緯もあり、今後も、他団体職員との活発な情報交換会活動や交流活動を奨励します。

② 取り組みやすい風土づくり

自己啓発の方法としては、通信・通学講座の受講があります。職務に関連する講座の受講に対する助成や、通学講座受講者への通学時間を考慮する職務専念義務免除等、受講を奨励する制度を導入します。

(2) 職場研修 ～人材育成の中心的手法～

① 職場研修

職場研修とは、職場内において職務を通して行われる研修のことであり、その内容は、職場の上司・先任職員等が職場内で仕事をしながら、報告・命令等の機会をとらえて、その仕事に必要な知識や情報、技術、経験等を計画的に教えるものです。従来から、いわゆるOJT*の一環として適宜行われてきました。

これからの人材育成においても、職場研修の重要性はますます高まっており、「経験・職位階層に応じた能力の育成」、「職務の複雑化・多様化に対応した知識・経験を積んだ職員の育成」に留意して、今後も積極的に取り組んでいきます。

また、接遇として重要な、窓口対応や電話対応については、技術の習得とその実践が必要です。町民から評価を受ける機会を設ける等、職場内に日常化した接遇意識の定着化をめざします。

* 単に、部下を現場に放りこんで、成り行きで仕事の要領やコツを身につけさせるのではなく、管理者や先輩が、職務遂行を通して、①組織メンバーとして成長するための布石、②仕事に必要な知識や技能、取り組み姿勢、③仕事することの価値や達成感等々を、部下や後輩に、どう効果的にかつ有効に身につけさせるか、意識的に取り組む育成・指導の活動を、OJT (On the Job Training) と呼びます。

② 町主催研修

町主催の研修は、開催場所が主として庁舎内であることから職員の参加がしやすく、また内容も独自で決定することができるため、職場外研修を補完する研修としての意義が期待されます。

健康管理や職員として習得すべき技術・情報の周知等、幅広い分野にわたる研修を実施していきます。

(3) 職場外研修 ～より人材育成を志向した研修制度へ～

職場外研修は、本来の職務から離れて行われるため、一定時間集中的に行うことが可能であり、職務遂行に必要な専門知識・技術の学習に効果的な手法です。また、受講者同士の交流の機会ということから、自己啓発にも資するものです。

そこで、既存の研修体系を適切に整備して、効果的な職場外研修を実施していきます。

① 研修所研修

研修所研修は、多数の職員に職務遂行上必要な専門知識を学習させるのに効果的であり、さまざまな機会を捉えて、可能な限り多くの職員に受講させることが肝要です。

しかしながら、研修の受講が、ほとんどの場合、職員の自己申告に委ねられていることや、アンケートから認められるように、受講に対し時間的制約があることから、研修所研修が有効に活用されているとは言いがたい状況です。

今後は、受講の義務化等により、職員本人のみならず、町組織全体で取り組むべきものとして、受講しやすい環境を整備します。

また、研修の実施主体（財団法人神奈川県市町村振興協会市町村研修センター）に対しては、職員からの要望や意見を取り入れた研修の実施を働きかけます。

② 派遣研修

派遣研修は、異なる視点や幅広い視野で物事を捉え、広範な人間関係を形成することができる等、職員の能力開発に効果的です。現在は海外や県、他団体への派遣を実施しています。

今後は、市町村アカデミーや自治大学校といった全国的な研修機関への派遣も積極的に推進するとともに、民間企業への派遣についても検討していきます。

③ 職位・職種に応じた研修

町は多様な職位・職務の職員により運営されています。職位・職務に相応しい研修への参加を促進するため、研修所研修と派遣研修を組み合わせた、該当職員個々の研修プログラムの作成を行います。

IV 人材育成推進体制の整備

職員が時代に応じて自ら意識改革を行い、自己の資質や潜在的な能力を最大限に伸ばし、意欲をもって職務に励むため、速やかに人材育成基本方針を具体化できるよう、部課長会議等による全庁的な推進体制を構築します。

また、県との相互職員派遣や県西地域広域市町村圏協議会における共同研修開催といった近隣他団体との協力関係を今後とも維持発展させ、人材育成を推進していきます。

平成 17 年 12 月 7 日