

日の出町人材育成基本方針

～ これからの時代を担う 日の出町職員となるために ～



平成24年3月

日の出町

日の出町人材育成基本方針

〈目 次〉

第1章 人材育成基本方針策定の背景とその必要性	1
1. 地方自治体を取り巻く環境変化と人材育成の必要性	1
2. 日の出町人材育成基本方針策定の目的	2
第2章 日の出町の人材育成の課題と求める職員像	4
1. トップヒアリング及び職員アンケートにみられる人材育成の課題	4
2. 日の出町の求める職員像と行動指針	5
3. 日の出町人材育成基本方針の基本テーマ	7
第3章 能力要件及び能力開発の基本的視点と展開	8
1. 求める職員像実現のための能力要件、行動指針	8
1.1 求める職員像から行動指針、能力要件へ	
1.2 職員に必要となる能力要件	
(1) 必要な能力	
(2) 階層別に求められる行動・能力	
2. 人材育成・能力開発の基本的視点	11
第4章 人材育成を支える仕組み	12
1. 人材育成・能力開発を支える仕組み	12
1.1 総合的人事制度	
1.2 総合的人事制度の基本フレーム	
2. 人事制度の推進	14
2.1 人材確保と配置	
(1) 効果的な採用試験の実施	
(2) 経験者採用	
(3) 異動に関する制度整備	
2.2 人事評価制度	
2.3 昇給・昇任制度、希望降任制度	
3. 研修制度の推進	16
3.1 職場研修（OJT）	
3.2 職場外研修（Off-JT）	
3.3 自己啓発	
4. 職場づくりの推進	18
4.1 管理・監督者の意識改革	
4.2 職員参加のための仕組みづくり	
4.3 コミュニケーションの活性化	
4.4 相談体制の充実	
第5章 人材育成、能力開発の体制とその推進	21
【用語集】（用語集掲載の用語には、* 印を付します）	23

第1章 人材育成基本方針策定の背景とその必要性

1. 地方自治体を取り巻く環境変化と人材育成の必要性

今日、我々を取り巻く社会情勢は急激に変化しています。

世界では、グローバル化*が進む中で、刻々と変わる経済状況や社会情勢、資源制約や地球温暖化問題など、地球規模の新たな問題に直面しています。

国内においては、人類史上初めてといえる「人口減少と超高齢化」が同時進行するジャパンシンドローム*と呼ばれる社会を迎え、これまでの国債発行残高の累増などによる危機的な財政状況、環境や安全安心の確保など公共サービスへの新たな期待、地域間経済格差の拡大などの変化があげられます。

また、国と地方との関係においても地方分権一括法*の施行、三位一体改革*、市町村合併の推進など、大きな変化が生じています。さらに、住民活動、NPO活動の活発化、多様な主体（住民団体、NPO*、企業等）が公共を補う仕組みの登場など「官」と「民」の関係にも変化が見られます。加えて長期化する経済情勢の低迷から限られた経営資源（人、モノ、カネ、情報）を有効活用することが必要とされています。

いずれの事柄も行政組織運営と深く関わっており、これからの地方自治体が積極的に取り組むべき課題としては、次のようなものをあげることができます。

- ① 行政と多様な主体（住民団体、NPO*、企業等）との協働による公共サービスの提供
- ② 長期化する経済情勢の低迷に対応しうる行政体制の整備
- ③ 行政ニーズに対応した柔軟かつ機動的な組織編成
- ④ 職員の能力を最大限に引き出しうる人事管理
- ⑤ 透明性の確保と説明責任

日の出町がこれらの課題に積極的に取り組み、豊かさとゆとりを実感できる地域社会を実現していくためには、職員一人ひとりがこれらの課題に適切に対応できる能力を身に付けておくことが必要となります。そのために、職員の能力開発を効果的に推進する人材育成の諸制度を早急に整備していかなければなりません。



2. 日の出町人材育成基本方針策定の目的

日の出町は、「みんなでつくろう日の出町！ -安心・躍進・自立のまち-」を将来像とするまちづくりを進めています。

このまちづくりの将来像を実現するに当たっては、住民や職員などの人的資源、すなわち“人材”に依存するところが極めて大きくなります。

一方、長期化する経済情勢の低迷や地方分権社会の到来に伴う行政改革の推進などを考えれば、安易に新たな人的資源を投入していくことは許されません。

このため町としては、職員の意識改革・能力開発を積極的に行うことで、限られた人員の中で一人ひとりの能力・可能性を十分に引き出し、活用していくような中・長期的な方針を策定し、総合的な取り組みを具体的に推進していくことが求められます。

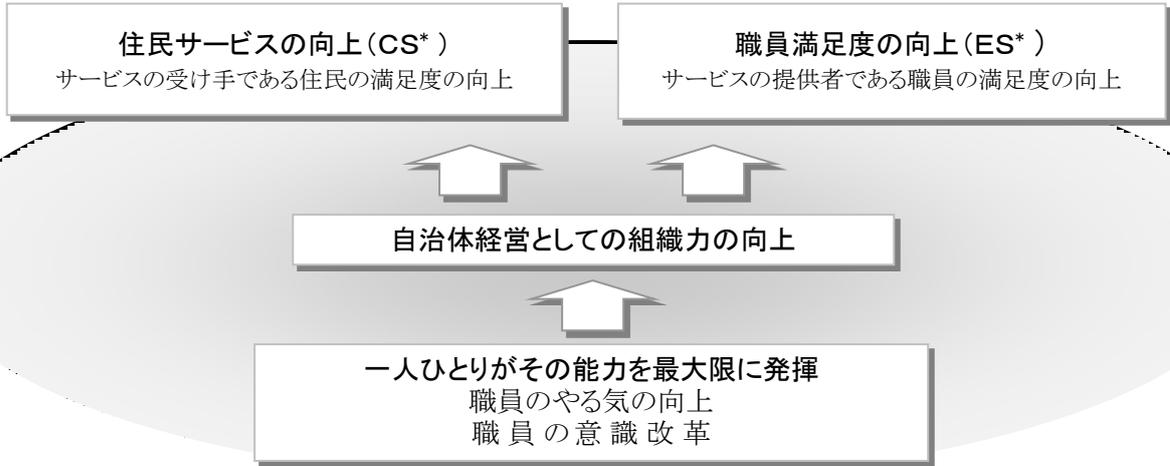
「日の出町人材育成基本方針」は、職員一人ひとりの能力開発、意欲の向上を図り、その能力や可能性を引き出し、組織としての総合力を高めることを目的として策定するものです。

この基本方針は、日の出町が“求める職員像”や能力要件を明らかにするとともに、職員の能力開発のための取り組みを総合的な視点から定めることで、地方自治の新しい時代に適切に対応することができる人材、すなわち自治体経営を推進できる人材を育成するための指針となるものです。

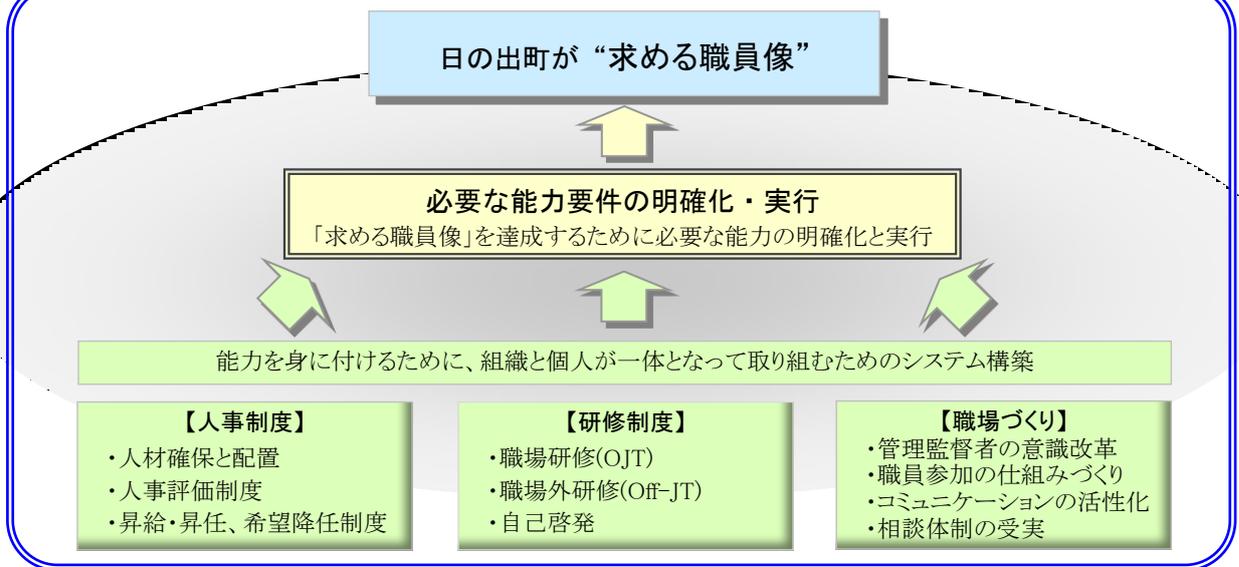


人材育成基本方針の背景と位置づけ

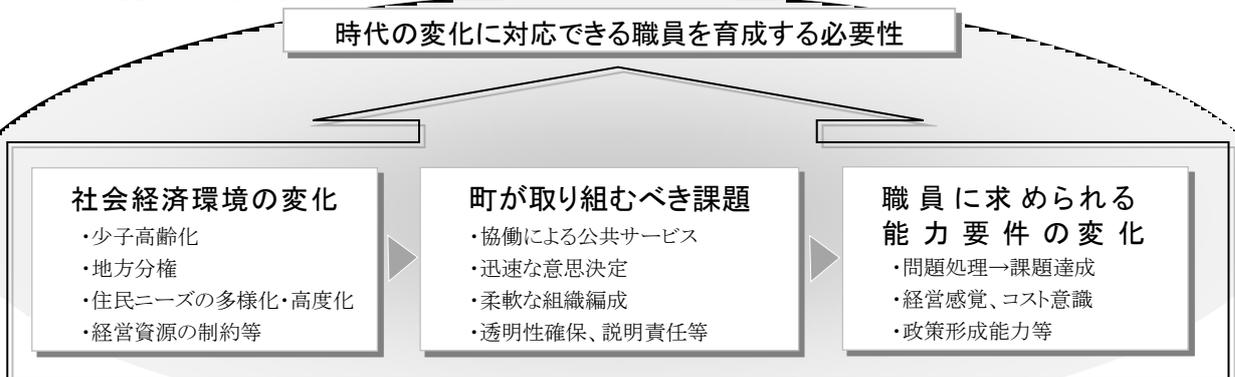
《住民の満足と町の発展》



《人材育成基本方針》



《環境の変化と課題》



第2章 日の出町の人材育成の課題と求める職員像

1. トップヒアリング及び職員アンケートにみられる人材育成の課題

本人材育成基本方針を策定するに当たり、町長・副町長・教育長に対しトップヒアリングを行いました。また、全職員を対象に118項目からなるアンケート調査を実施しました。このトップヒアリング及び職員アンケートの結果から、日の出町における人事制度及び人材育成にかかわる現状と課題として次のことが指摘できます。

区分	項目	課題
人事制度	人事異動・配置	<ul style="list-style-type: none"> 採用、配置、異動の方針・基準等の確認と検討を要する。 複線型人事制度等の有効性について研究を要する。
	給与	<ul style="list-style-type: none"> 給与の納得性の確保。 人事評価と処遇に関する検討を要する。
	人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成の手段・方法・計画的実施についての検討を要する。 新たな研修計画を検討・確立する必要がある。 育成面談の検討を要する。 自己啓発支援についての検討を要する。
	人事評価制度	<ul style="list-style-type: none"> 目標管理制度等の検討を要する。 多面的評価導入の検討を要する。 上司と部下の面談制度導入の検討を要する。 人事評価制度における本人開示方法の検討を要する。
	評価結果の活用	<ul style="list-style-type: none"> 評価結果の人材育成面での活用策の検討を要する。 評価結果の処遇面での活用の具体的検討を要する。 評価結果の活用に対する納得性確保の検討を要する。
組織活性化	創造性	<ul style="list-style-type: none"> 少数意見の尊重や自由な発表をできる雰囲気にある反面、奇抜なアイデアなどは、現在の部署・組織の中で取り入れられることが少ない。
	目的志向性	<ul style="list-style-type: none"> 組織の一員としての目標達成意識が希薄である。
	情報共有性	<ul style="list-style-type: none"> 「部門間の情報共有」が課題となっている。
	チームワーク性	<ul style="list-style-type: none"> よりよい仕事を目指した、さらなる積極的な話し合いが求められている。
職員としての望ましい行動	住民への対応	<ul style="list-style-type: none"> 住民中心の考え方や行政に相談しやすい雰囲気のある醸成が必要。 毅然とした対応、問い合わせへの即座の対応、分かりやすい説明、弱者への積極的な手助けなどが課題となっている。
	日常の業務行動	<ul style="list-style-type: none"> 計画的業務遂行、目標の明確化、目的の理解、わかりやすい説明などが課題となっている。
	人材育成、能力開発	<ul style="list-style-type: none"> 一般法令知識、担当業務の専門知識・技能習得のための自己啓発や周囲への指導・育成が課題となっている。
	組織経営 行財政改革	<ul style="list-style-type: none"> 経営的視点、協働のあり方、積極的提言、他自治体の研究、行政評価への取組、最小リスク・最大効果、外部委託、民間意識などが課題となっている。
	町職員としての行動	<ul style="list-style-type: none"> 環境変化の把握、ビジョン理解と方策の提示、長期的・戦略的な視点、町の将来への関与、困難業務への積極参加などが課題となっている。

2. 日の出町の求める職員像と行動指針

「日の出町長期総合計画」に掲げる「住んで良かったと思われる町づくり」「安心・躍進・自立の町づくり」を実現するためには、行政の担い手である職員一人ひとりが目指すべき姿を明確に意識し、組織全体で計画的に人材育成に取り組んでいくことが重要です。日の出町では、「人づくり」を積極的に推進するために次の職員像を掲げ、その達成に向けて様々な取り組みを展開します。

日の出町の求める職員像

1. 町民の目線で考え、スピード感を持って仕事をこなし、信頼にこたえる職員
2. 常に問題意識と柔軟な発想を持ち、新たなチャレンジを続ける職員
3. 情報共有とチームワークを大切にし、組織力向上に努める職員
4. 夢とやりがいを持ち、「自己実現*」と「まちづくり」を両立する職員

また、この“求める職員像”を実現するための「行動指針」を次のように決めました。

求める職員像 1

町民の目線で考え、スピード感を持って仕事をこなし、信頼にこたえる職員

視点

キーワード：「町民の目線」「スピード感」「信頼」

お客様に対して

【行動指針】

- ① お客様の立場に立って考え、期待にこたえる行政サービスを提供します
- ② お客様からの多様なニーズを把握し、平等・迅速・適切で、気持ちよい対応をします
- ③ お客様に元気と安心をお届けできるよう、「笑顔であいさつ」「心で聴く」「わかりやすく伝える」を心がけます

求める職員像2

常に問題意識と柔軟な発想を持ち、新たなチャレンジを続ける職員

視点

キーワード：「問題意識」「柔軟な発想」「チャレンジ」

仕事に対して

【行動指針】

- ① 所属部署の一員である前に、日の出町の一員であることを意識して行動します
- ② 三現主義（現場へ行き、現物を手にとり、現実をよく観る）で本質をとらえ、問題解決を進めます
- ③ 環境変化に対応するために改善・改革を心がけ、失敗を恐れず挑戦します

求める職員像3

情報共有とチームワークを大切にし、組織力向上に努める職員

視点

キーワード：「情報共有」「チームワーク」「組織力向上」

組織に対して

【行動指針】

- ① 報告・連絡・相談は適切に、悪いことほど早く伝えます
- ② 町民にとって役場は一つ。職場内の情報を共有し、当事者意識を持って行動します
- ③ 高い目標を掲げてチャレンジする人を、組織全体で応援します

求める職員像4

夢とやりがいを持ち、「自己実現*」と「まちづくり」を両立する職員

視点

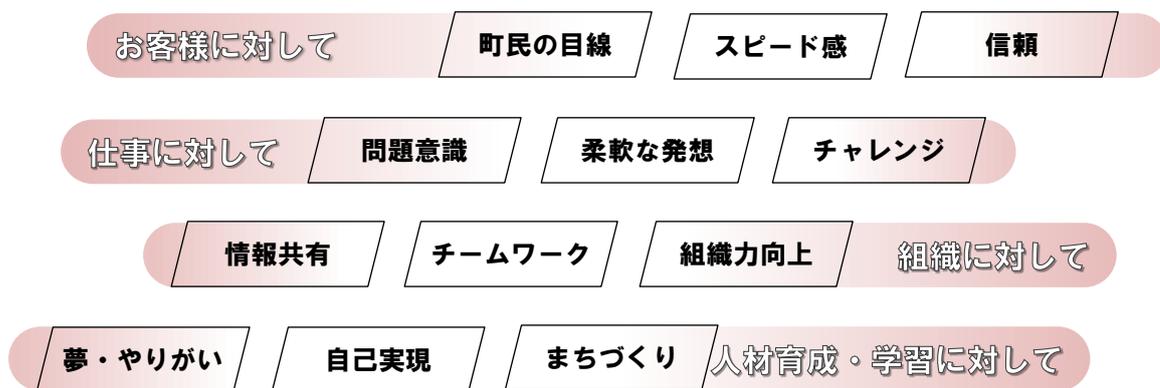
キーワード：「夢・やりがい」「自己実現」「まちづくり」

人材育成・学習に対して

【行動指針】

- ① 「ありたい自分」と「まちの未来像」を思い描き、その実現に向けて努力します
- ② 汗をかき、勉強をして、知恵を出し、失敗を恐れず行動します
- ③ 仕事が自分を育てます。課内の仕事は広く、担当の仕事は深く、行政のプロとして腕を磨きます

<求める職員像の視点とキーワード>



3. 日の出町人材育成基本方針の基本テーマ

本人材育成基本方針の基本テーマを

～ これからの時代を担う 日の出町職員となるために ～

とします。これは、

世界及び国内における変化を鋭くとらえ、日の出町としての新たな課題を設定し、その解決に向けて果敢に対応できる人材、自治体経営を推進できる人材となるため、やる気を育て、人を育て（能力を磨き発揮する）、成果をあげよう

ということを表しています。



第3章 能力要件及び能力開発の基本的視点と展開

1. 求める職員像実現のための能力要件、行動指針

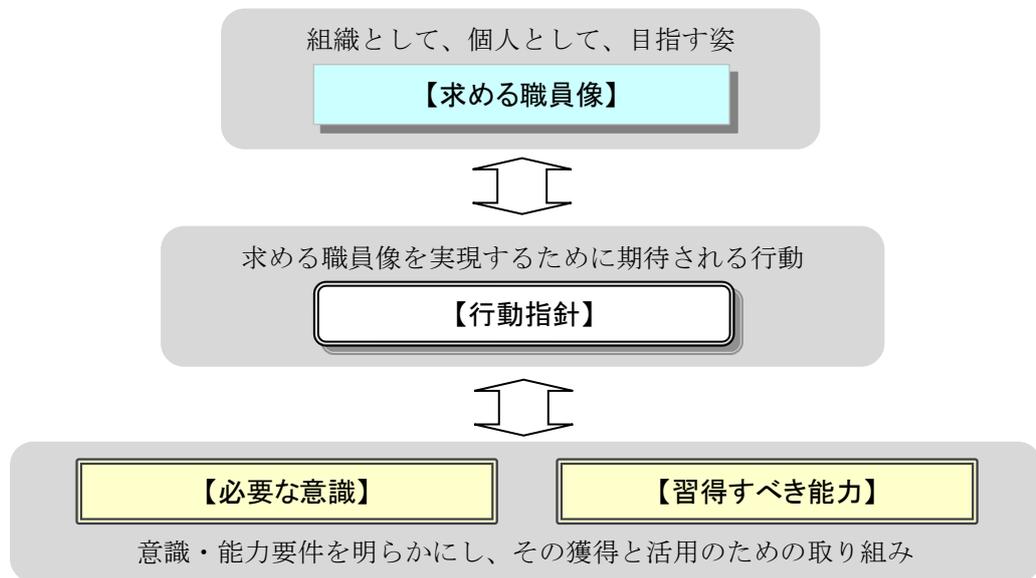
1.1 求める職員像から行動指針、能力要件へ

町の“求める職員像”である

1. 町民の目線で考え、スピード感を持って仕事をこなし、信頼にこたえる職員
2. 常に問題意識と柔軟な発想を持ち、新たなチャレンジを続ける職員
3. 情報共有とチームワークを大切にし、組織力向上に努める職員
4. 夢とやりがいを持ち、「自己実現」と「まちづくり」を両立する職員

を具現化していくために必要な能力を、行動指針に対応して表すと、以下のとおりとなります。

〈求める職員像と能力要件〉



職員は、あらゆる場面において“求める職員像”の実現に向けて必要な能力を獲得していくとともに、その能力を活用することで、行動指針に沿った期待される行動をとれるように努めます。

1.2 職員に必要となる能力要件

“求める職員像”として掲げた

1. 町民の目線で考え、スピード感を持って仕事をこなし、信頼にこたえる職員
2. 常に問題意識と柔軟な発想を持ち、新たなチャレンジを続ける職員
3. 情報共有とチームワークを大切にし、組織力向上に努める職員
4. 夢とやりがいを持ち、「自己実現」と「まちづくり」を両立する職員

となるための基礎となる、職員に必要な能力や知識、態度や意識は、以下のとおりです。

(1) 必要な能力

大区分	中区分	必要な能力と内容	
業績 能力	業績系	〔目標達成度〕 期首に設定した職務目標、期待される仕事の質・量の達成度合い。	
	マネジメント系	〔組織マネジメント・業務マネジメント〕 組織目標や職務目標、仕事の成果への取組過程。 組織・業務・作業について、目標や計画に基づき、段取り、進捗チェック、状況に応じた手段・方法の修正等を図りながら仕事の管理ができるなど、PDCA サイクルを回す能力。 〔人材育成〕 部下職員の長所や短所を踏まえて、仕事の割り振りや指導を行いながら職員に能力開発の場を与え、必要な情報を部下職員に伝えるなどの職員を育成する能力。	
	コミュニケーション系	立場や意見の異なる相手に対して、誠実な対応による良好な関係構築、傾聴と論理的表現による説得、お互いのプラスを目指した調整等により理解や協力を取り付ける能力。	
	判断系	常日頃の意思決定や問題発生に際し、解決手順は適切であるかなど、複数の代替案などから目標達成に有効な案を選択し、機を逃さず決定する。現状の課題・問題と優先順位を的確に位置づけることができる。組織上の自分の役割を自覚し、仕事や上司の指示内容、関係先（相手）の主張等の要点を正しく把握する能力。	
	企画系	目標達成のために効果的な手段・方法を練り上げるとともに、社会情勢を把握し、将来の見通しから広い視野に立った構想をとりまとめる。現状を少しでも良くするために、問題意識を持って業務の改善・改革や創造を行い、新たな課題や困難な課題に挑戦する能力。	
	知識活用系	業務に必要な情報収集や役職段階に期待し求められる知識・技術・技能（IT 活用を含む。）を身につけ、現場で活かす能力。	
	態度	お客様意識	お客様に対して常に公平に接し、お客様の立場に立って考え、親切で誠意ある対応を行う姿勢。
		チャレンジ精神	職務の向上を図るために自らの職務能力を伸ばすことや、経験を積むための取り組みを行い、更に今以上のものに継続的に挑戦する行動・姿勢。職務に関する新しい専門知識やスキルの習得など、自らの意欲、知識・技術・技能、習熟能力の向上を図るために自己啓発に取り組む。また、自らの知識・技術・技能などを同僚や後輩に伝える姿勢。

	チームワーク	チームの一員として、自分の守備範囲以外の仕事に対しても積極的に協力援助する姿勢。
	責任	自分に与えられた職務や任せられた仕事は、報告義務を遵守し、最後までやり遂げようとする姿勢。
	規律	サービス規程及び職場で決めた約束やルール（整理整頓・安全意識含む）を守っているか。不正には毅然と立ち向かう。上司の指示・命令には、誠実かつ前向きに答えている。身だしなみや言葉遣い、マナーで相手に不快な思いをさせていない。すべての人の人権を尊重する姿勢。

(2) 階層別に求められる行動・能力

前述の能力を踏まえた上で、職員にはそれぞれの階層において「求められる行動」と「習得すべき能力」があります。職員は、その成長過程において、それらを確実に習得していかなければなりません。

階層	求められる行動	主に習得すべき能力
管理職	<ul style="list-style-type: none"> ○ 課の統括者(組織目標推進者／人材育成推進者) ➢ 総合的・長期的な視点に立って、組織の目標や方針を打ち出すとともに、組織力を最大限に発揮させ、その実現を図る ➢ 所属職員の能力を適正に把握し、日常の業務を通じて指導育成を行う ➢ 経営の視点から政策を遂行する ➢ 危機管理体制を整備し、危機発生時には的確に対応を行う 	<ul style="list-style-type: none"> ◇総合マネジメント能力 ◇意思決定能力 ◇組織管理能力 ◇指導育成能力 ◇経営管理能力 ◇危機管理能力
課長補佐職 統括技能長職 係長職 技能長職	<ul style="list-style-type: none"> ○ グループリーダー ➢ 課の基本方針を受け、目標を達成する ➢ 上司の意思決定への参画と課・係内事務の実施計画の立案、推進 ➢ 課題を発見・整理し、上司の指示を的確に把握して速やかな解決を図る ➢ 複雑な課題を解決するため、関係者と効果的な折衝・交渉、調整を行う ➢ 係員の能力を適正に把握し、日常の業務を通じて指導育成を行う 	<ul style="list-style-type: none"> ◇組織マネジメント能力 ◇政策立案能力 ◇職務遂行能力 ◇折衝交渉能力 ◇指導育成能力
主任職 技能主任職	<ul style="list-style-type: none"> ○ グループ内業務の上位推進者 ➢ 担当職務についての課題を発見し、解決のための具体的方法を提言する ➢ 積極的に上司を補佐するとともに、後輩職員の能力に応じた適切な指導を行う ➢ 業務の円滑な遂行のため、関係者と効果的な折衝・交渉を行う ➢ 高度な専門知識・技術・技能を習得し、業務を正確かつ迅速に処理する 	<ul style="list-style-type: none"> ◇課題発見能力 ◇指導育成能力 ◇折衝交渉能力 ◇職務遂行能力 ◇専門能力
主事職 技能員職	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日常業務の推進者 ➢ 業務に必要な情報を的確に収集・選択し、効果的に活用する ➢ 業務遂行にあたり、常に問題意識を持ち、業務の改善や工夫を行う ➢ 業務に必要な知識・技術・技能を習得し、業務を正確かつ迅速に処理する 	<ul style="list-style-type: none"> ◇課題発見能力 ◇職務遂行能力 ◇専門能力

2. 人材育成・能力開発の基本的視点

人材育成の基本は自己啓発と言われるように、効果的な能力開発は、強制されることなく自ら学ぼうとする意識が重要です。したがって、“求める職員像”実現のための具体的な能力開発の仕組みづくりに当たっては、職員の意識・意欲に着目し、意識改革を図りながら「やる気を引き出し、育てる」ことに主眼を置き、次のことを基本的な視点とします。

職員を育てる3つの視点

● 自分自身で育てる

職員一人ひとりが「ありたい自分」「プロフェッショナルな行政職員」となることを心に抱き、その実現のため自らを「磨き」、「高め」、「活かす」ことを常に意識して職務に臨むことが必要です。職員が積極的に自らの資質・能力の向上を図り、その成果を存分に発揮していくことは、職務に対する自信と満足感を生み、日の出町職員としての自己実現につながります。

自分自身

● 環境が育てる

職場は、職員の能力開発の場であると同時に、能力開発のきっかけを与えてくれる場でもあります。組織内のコミュニケーションや指導をもとに、期待される行動や仕事の到達目標を明確にし、その目標を達成することで職員が成長します。また、仕事と家庭が両立しやすい環境づくり（ワーク・ライフ・バランス*）にも配慮することが必要です。

環境

● 制度が育てる

人材育成のサイクルには「人材確保」、「能力開発」、「人材活用」、「評価」があります。

組織力の向上と、それを運営するにふさわしい職員づくりのために、こうしたサイクルと研修制度、目標管理制度、昇任制度など、様々な人事制度を有効に結び付けていくことが大切です。

制度

第4章 人材育成を支える仕組み

1. 人材育成・能力開発を支える仕組み

1.1 総合的人事制度

必要な能力の向上を図り、“求める職員像”を実現するためには、前述「第3章 2. 人材育成・能力開発の基本的視点」の内容を踏まえた体系的な仕組みづくりとその適切な運営が重要となります。

第一の仕組みは、「人事制度」です。

人事制度は、人間性や創造性に優れた有能な人材確保と適材適所の人材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ない、職員の向上心を保つことができるようにしなければなりません。

第二の仕組みは、「研修制度」です。

職員の能力開発の基本は、職員一人ひとりの自発的・積極的な取り組みが主体であることは当然ですが、能力開発の各段階において、必要とされる研修の機会を提供し、個人の持つ能力を最大限に引き出していくための、人事制度と連携した「研修制度」の運営が不可欠となります。

第三の仕組みは、「職場づくり」です。

活力に満ち、能力開発意欲を醸成していくような環境、すなわち、職場におけるさまざまな場面を人材育成のために活用していくような、人が育ちやすい職場風土を形成していくことが極めて重要となります。

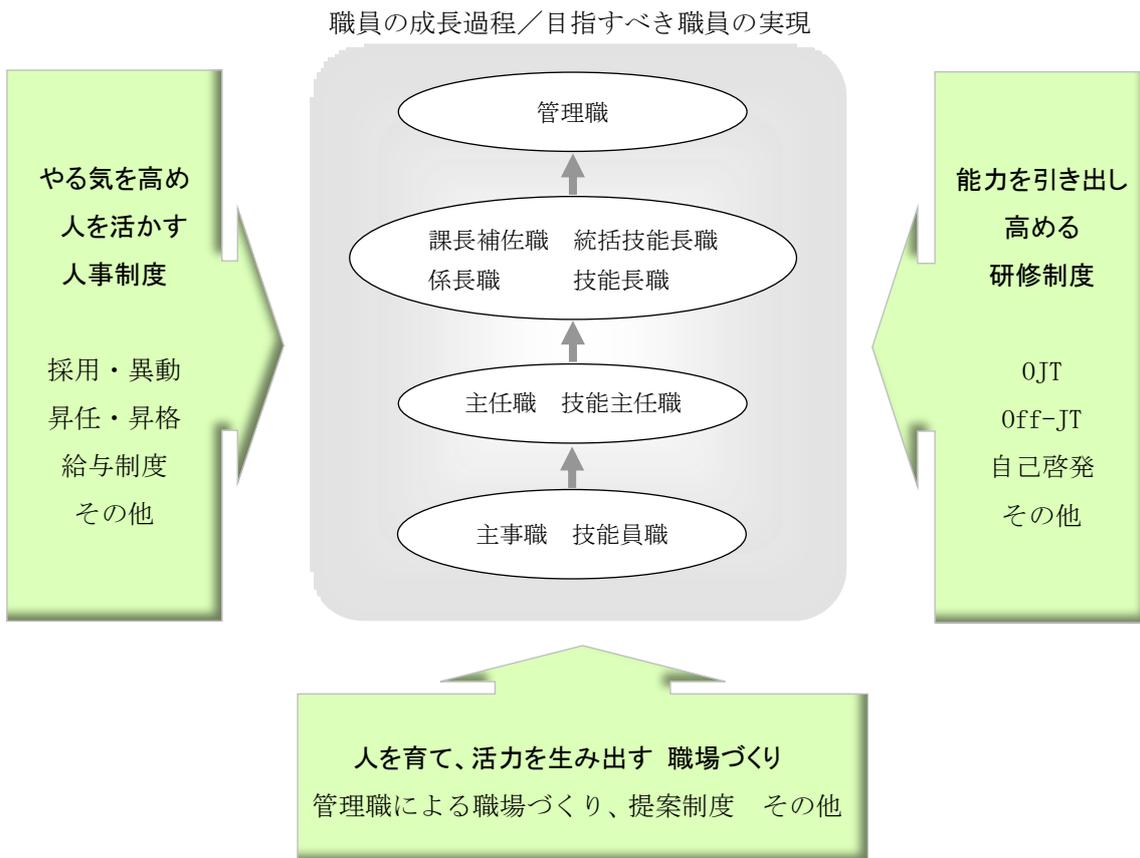
この「人事制度」「研修制度」「職場づくり」を三位一体として、それぞれの施策を有機的に結合させ、展開することで、人材育成を効果的に進めていくことが可能になります。

町では、人材育成・能力開発に係る、この三位一体の取り組みをふまえ、全庁的かつ総合的な施策の推進を行っていきます。

1.2 総合的人事制度の基本フレーム

町が進める「総合的人事制度」では、人事制度、研修制度、職場づくりを総合的に展開していきます。このことにより、職員の採用から退職に至るまで、その成長過程にあわせて、きめ細かな人材育成・能力開発を図ります。

<総合的人事制度の基本フレーム>



また、職員の成長段階にあわせた人事制度、研修制度を展開するため、基本的な視点を下表のようにとらえ、それぞれ必要な施策を重点的に講じることとします。

【職員の成長段階と必要な施策の展開】

	主事 技能員	主任 技能主任	係長・課長補佐 技能長・統括技能長	管理職
人事制度展開 の視点	適性発見期	進路決定期 自己確立期		適性発揮期
研修制度展開 の視点	基盤能力開発	専門能力開発		高度専門能力開発 管理能力・経営能力

2. 人事制度の推進

人事諸制度の構築にあたっては、「職員のやる気を高め、個人の能力を最大限に引き出す」とともに、その努力や実績、希望（キャリアプラン*）などを適正に評価し、応えることを基本に推進していきます。

2.1 人材確保と配置

(1) 効果的な採用試験の実施

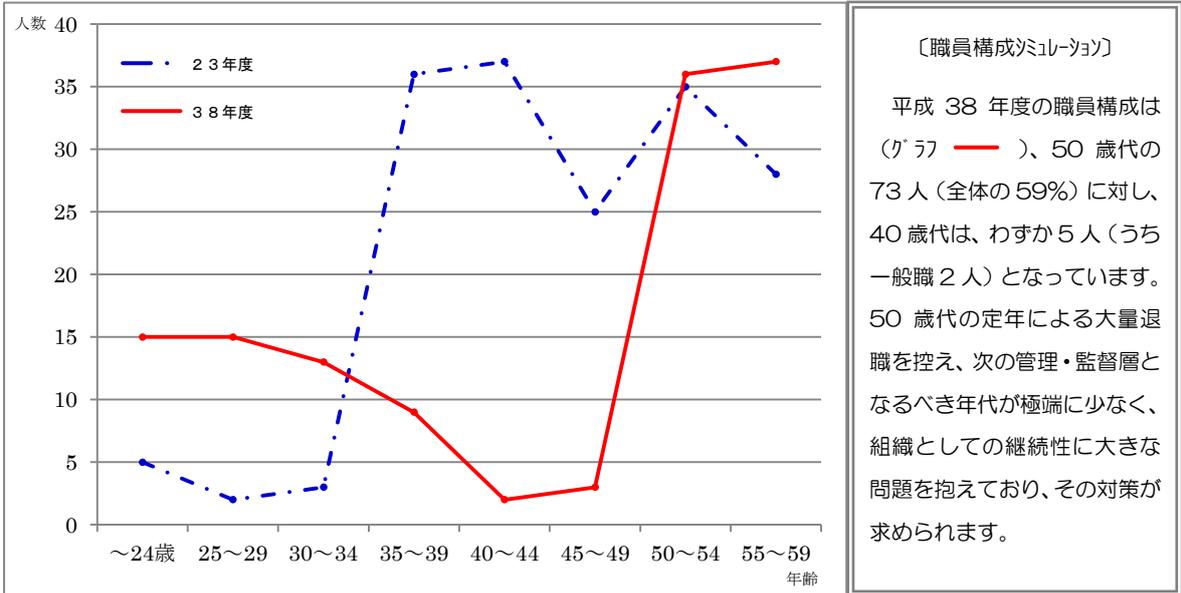
次世代を担う職員の採用は人材育成の出発点です。少数精鋭の行政運営が求められる中で、職員の採用は単なる知識や事務処理能力にとどまらない、人間性や創造性に優れた有能な人材を発掘していくことが重要な課題となっています。このため職員採用に当たっては、人物・適性把握に重点を置いた試験の実施など、より高い資質と意欲を有する人材を確保する方策を講じていきます。

〔具体的な取り組み〕

- 効果的な採用情報の発信
- 有能な人材確保のための対策
 - 採用試験実施時期の検討
 - プレゼンテーション試験*、集団面接試験など、試験方法の検討

(2) 経験者採用

組織を安定的・継続的に運営していくには、計画的職員採用や適正な職員管理により、いかなる社会環境等の変化にも対応し得る職員構成を構築していくことが必要です。また、急速な社会環境の変化の下で自治体が柔軟に対応するためには、均質の職員集団でなく、異質の人材が組織内にビルトインされていることも必要とされています。これらの状況を踏まえ、社会人経験者採用について研究・検討を行います。



(3) 異動に関する制度整備

異動に関する制度の整備として、育成を主眼として計画的に人事異動を実施する「ジョブローテーション* 制度」、本人の適性や能力に応じて人事ルート（総合職、専任職など）を選択できるようにする「複線型人事制度*」、本人の異動希望やキャリア形成、能力開発などについて申告する「自己申告制度」、特定の部署や職務に対してその部署やポストが求めている能力要件などを明らかにし、職員の中からの公募によりその職に就かせることで組織の活力を高めようという「庁内公募制度」などについて研究・検討を行います。

〔具体的な取り組み〕

- ジョブローテーション*
- 複線型人事制度*
- 自己申告制度
- 庁内公募制度

2.2 人事評価制度

職員の能力、勤務実績をより正確に把握・評価し、その結果で公正な処遇を実現するとともに、職員の意欲向上や能力開発に活かすための「人事評価制度」を再構築します。なお、人事評価制度の再構築に当たっては、組織の目標と個人の職務目標を同化させることによる達成（成果）への意欲の醸成、評価の公平性や納得性の確保、評価者の評価能力の向上、評価結果の活用などを行うことが必要不可欠な要件となります。このことから、「目標による管理制度」「評価面談、育成面談制度」などを併せて検討・導入を進めます。

〔具体的な取り組み〕

- 育成型人事評価制度
- 目標・成果管理制度
- キャリアアップ* 等に対する評価の検討
- 評価面談、育成面談制度
- 評価結果の公表、活用

2.3 昇給・昇任制度、希望降任制度

業績評価・能力評価・昇任試験などの結果が、昇給・手当・昇任などにリンクする、トータルな制度として整備し、能力開発の動機付けとしていきます。

また、「希望降任制度」の検証を行います。「希望降任制度」とは、管理・監督者の職にある者が、病気、家庭的事情、身体的事由等により強いストレスを感じ、ひいては事務の低下、職場の活力低下につながるなどの問題を起こすような恐れがある場合、本人の希望により現在就いている職を降任することを承認することで、職務に対する意欲を再度引き出し、ひいては職場の活性化を図ることを目的とする制度です。

〔具体的な取り組み〕

- 評価結果の昇給・昇任などへの活用
- 希望降任制度の検証

3. 研修制度の推進

一般に研修というと、研修担当部局が実施する研修（職場外研修）が中心というイメージが定着しています。一方で、職場研修と自己啓発はあまり意識されておらず、実施も十分であるとはいえません。しかし、職員が成長する機会の多くは、実際の職場における職務を通じた上司や先輩から学ぶ中にあることから、職場研修の果たす役割は非常に大きなものがあります。また、職員が主体的に行う自己啓発は、職員の成長に欠かすことができません。

職員一人ひとりには個性があり、伸ばすべき能力や必要とする能力も個人によって異なるということを認識した上で、職員一人ひとりの持てる能力を最大限に伸ばすような研修制度をつくる必要があります。

今後の研修制度は、新しい人事管理と連携することはもちろん、「研修の三本柱」を中心に、それぞれの特徴を生かしながら人材育成を図っていきます。

研修の三本柱	
職場研修(OJT)	職場において、上司・先輩等が仕事を通じて行う研修
職場外研修(Off-JT)	日常の職場を離れた所で実施する研修
自己啓発	職員自らの能力・資質の向上のため主体的に行う学習活動

3.1 職場研修 (OJT)

職場研修 (OJT: On the Job Training) とは、職場の上司や先輩が部下や後輩に対し、日常の仕事を通じて仕事に必要な知識・技術・技能・態度などを意図的・計画的・継続的に指導し、習得させる全ての活動のことを言います。

OJT は、日常的な職務に直結し、職員個人の特性に応じたきめ細やかな個別指導が可能であるとともに、特別な経費を必要としないことから、能力開発においては極めて有効な手法です。仕事を進める過程そのものが人材育成であると言えます。

日の出町では、OJT を研修の重要な要素と位置づけ、職場外研修とともに一層の充実を図っていきます。

日常の業務を通じて行う OJT は研修の中心であり、管理（管理職）・監督者（この方針においては、課長補佐・係長級を指します）の重要な役割でもあります。効果的な OJT が実施できるよう、管理・監督者に対して OJT に関する研修を実施します。また、育成面談の実施や職場研修マニュアルの整備等、OJT を推進するための基盤をつくります。

【具体的な取り組み】

- 管理・監督者の意識啓発
- OJT マニュアルの作成
- OJT 取組事例の紹介

3.2 職場外研修（Off-JT）

職場外研修（Off - JT : Off the Job Training）とは、本来の職務から離れて講義を受けて知識を習得したり、討議等によって考え方を深めたりするもので、集合研修とも言い、OJT や自己啓発とともに能力開発における重要な手法です。また、知識・技術を一定期間に集中的かつ体系的に学習する効果があり、更に、他職場や他の自治体職員などとの人的ネットワークの形成の場として互いに意識啓発し合う機会となります。

Off - JT は、先に述べたとおり職員の間にはかなりの定着をみているところですが、今後は、職場や職員が求めている能力を育成するための研修ニーズを把握し、時代の変化に即応した効果的な研修となるよう、また、一方的に与える研修から職員自身が参画していく研修とするよう、研修の目的や内容を常に検討していきます。

【具体的な取り組み】

- 内部研修の充実（民間企業での接遇研修、福祉施設での体験研修、議会傍聴研修など）
- 人事交流、派遣研修の推進
- 周辺自治体との共同研修の実施
- 市町村職員研修所との連携

3.3 自己啓発

自己啓発とは、職員が必要な知識や技術を自ら認識し、自己の能力開発について主体的に取り組むことです。能力開発においては、職員一人ひとりの能力向上に対する意欲と主体性が重要であることから、自己啓発は人材育成の基本的な手法となります。

職員の主体的な自己啓発への取り組みを推進するためには、組織的な支援が必要であり、これらをより充実させるとともに、今後は自己啓発を促進するためのきっかけづくりや、自己啓発に取り組みやすい職場環境づくりを醸成していかなければなりません。

【具体的な取り組み】

- 自主研究グループへの支援の検討
- 資格取得に係る支援の検討
- 自己啓発に関する情報収集と提供
- 自己啓発結果の活用と評価



4. 職場づくりの推進

人材育成の基本は、職員一人ひとりの主体的取り組みが基本ですが、その主体的取り組みを醸成していくのは職場です。仕事を通じた人材育成・能力開発が行われるとともに、働くことが楽しくなるような明るい職場を形成し、一人ひとりのやる気を高めるような環境を創り上げていくことが人材育成・能力開発を進めるうえで大きな柱となります。

「人を育て、やる気と活力を生み出す職場づくり」を全庁的な取組課題として推進していきます。

4.1 管理・監督者の意識改革

人を育てる職場風土を醸成していくためには、職員個々の意識改革が必要ですが、特に管理・監督者によるリーダーシップの発揮と的確なマネジメントが重要となります。まずは、管理・監督者自身が意識改革を図り、組織の先頭に立って職員をリードしていく自覚と能力を身に付けることが求められます。

〔具体的な取り組み〕

- 管理・監督層研修の充実
- 育成面談制度の充実

4.2 職員参加のための仕組みづくり

職場改善やそのための改善改革意識の醸成を図るには、職員の参加意欲・創意工夫が尊重される仕組みや職場風土が必要となります。このため、改善提案制度など、意見や提案が出やすい仕組みづくりや情報の共有化など、学習的風土に富んだ職場環境を目指します。

〔具体的な取り組み〕

- 改善提案制度
- 事業全般へ多くの職員が関与・参画できる仕組みづくり
- 町政情報や業務関連情報の共有化

4.3 コミュニケーションの活性化

お客様に対してはもちろんのこと、職場内においてもコミュニケーションが活性化していることが大切です。コミュニケーション不足は、意思疎通の疎外や連携不足などのマイナス要因として働くだけでなく、職員に余計なストレスを与え、仕事への意欲を低下させることにもつながります。

コミュニケーションの基本は心のこもった挨拶です。職場の中での気持ちよい挨拶は、職場を活性化させる入り口であると同時に接遇の向上にもつながります。挨拶の励行や職場内ミーティングの充実により、意見を自由に発言できる職場づくりに取り組みます。

〔具体的な取り組み〕

- 挨拶、声かけの励行
- 職場内ミーティングの充実

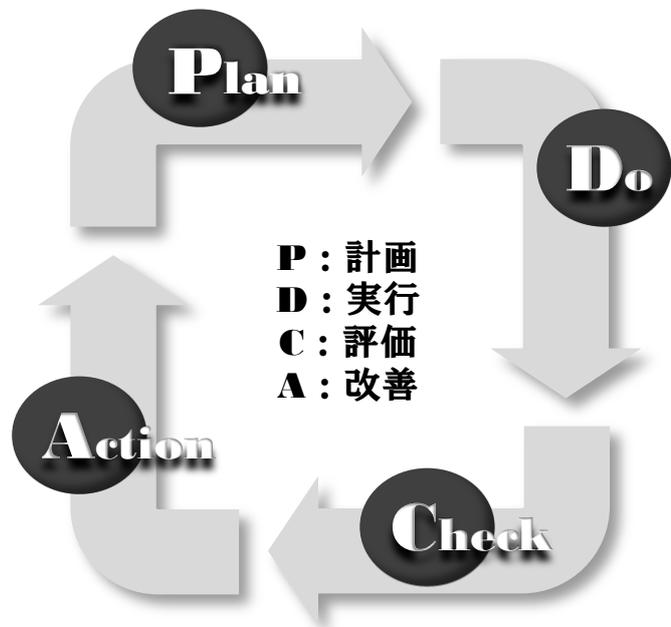
4.4 相談体制の充実

個人の価値観の多様化に伴い、様々な支援や相談の受け皿が必要になってきました。

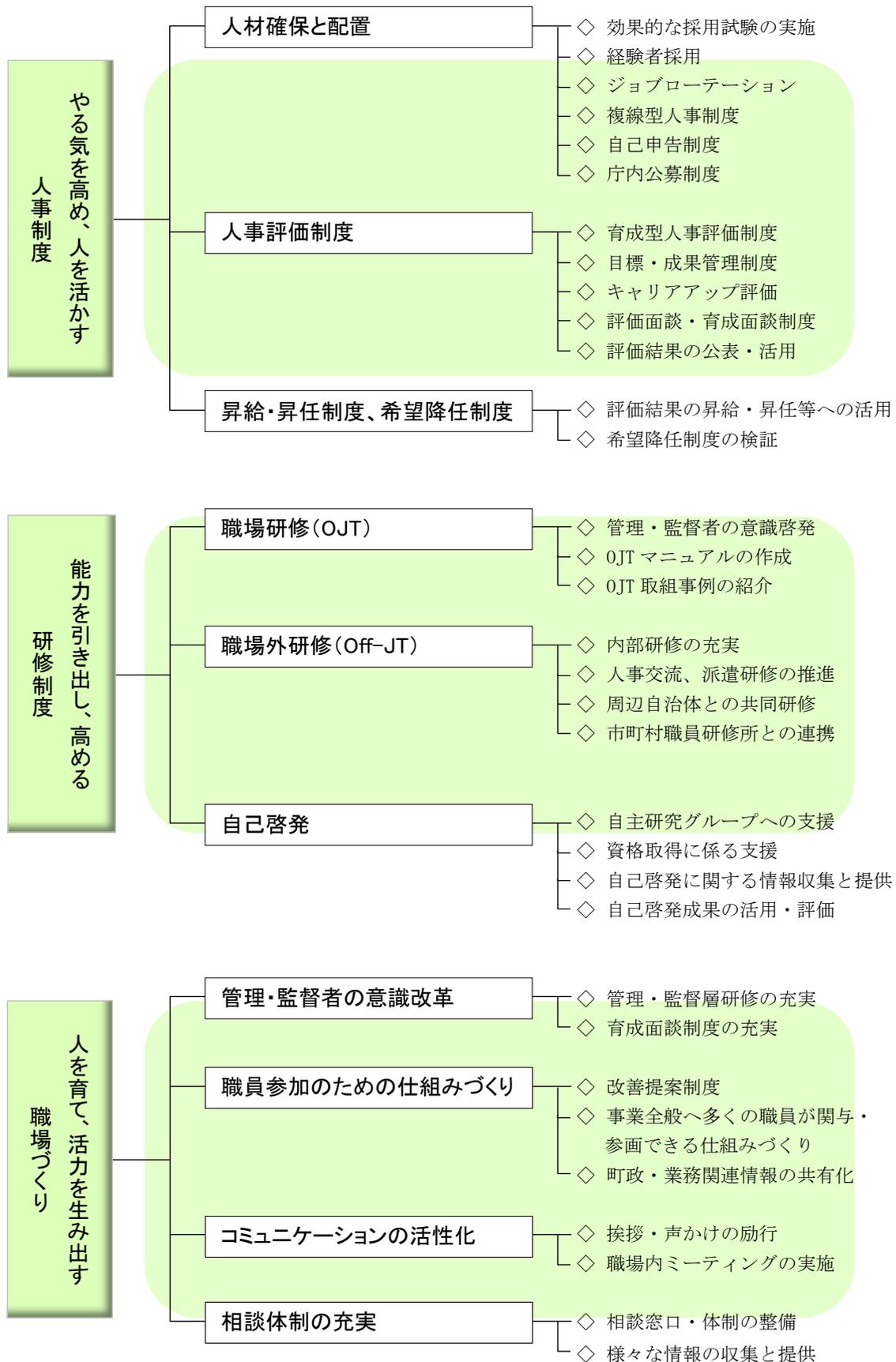
自己啓発、キャリアデザイン、ライフデザイン、あるいは人事制度全般やセクシャル・ハラスメント、パワー・ハラスメント、心の健康（メンタルヘルス）など、不安に思っていること等についての相談体制を整えていきます。

〔具体的な取り組み〕

- 相談窓口・体制の整備
- 個々の価値観等に対応する情報の収集と提供



人材育成推進のための体系



第5章 人材育成、能力開発の体制とその推進

人材育成や能力開発を効率的・効果的に推進していくためには、全庁における各階層・各職制が一丸となって、それぞれの役割を正しく理解し、果たしていくことが必要となります。各階層・各職制に対して、それぞれ次のような役割を設定します。

● 組織リーダーとしての「トップ」の役割

日の出町の行政水準、提供する行政サービスの質の程度を左右するのは、実際に行政を担う職員の意欲と能力に負うところが大きくなります。したがって、トップが住民ニーズに的確に対応した質の高い行政を展開し、住民の付託に応えていくためには、意欲と能力を持った職員を積極的に育成し、組織全体の力量を高めていくことが重要となります。

トップ自身が人材育成や能力開発の重要性を認識し、求める人材として職員が大きな成長を遂げることを期待し、応援していくこと。そして、こうしたトップの方針・意欲・姿勢が明確に職員に伝えられてこそ、職員は自己啓発に励み、管理・監督者は部下の育成に力を尽くすこととなります。

「住んで良かったと思われる町づくり」「安心・躍進・自立の町づくり」は、「行政を担う人づくり」なくして実現できないことを認識し、トップとして職員の育成に向けた不断の取り組みを実行します。

● 人材育成キーパーソンとしての「管理・監督者」の役割

人が育つためには、日常の仕事を通しての指導・教育が大切ですが、その中心となるのは職場の管理・監督者です。

管理・監督者が部下職員に対し、あらゆる機会を捉えて的確に指導・助言をしていくとともに、職員同士が切磋琢磨し、相互に啓発し合う職場風土づくりを進めていくことが重要です。このため管理・監督者は、自己啓発等に率先して取り組むとともに、日ごろから部下育成能力や職場のマネジメント能力等の強化を図ることが求められています。

管理・監督者の意識と行動が、職員のやる気や職場の雰囲気大きく左右します。管理・監督者はそのことを十分に自覚し、人材育成のキーパーソンとしての責任を果たしていかなければなりません。

● 人材育成の主体としての「職員」の役割

人材育成にとって、職員一人ひとりの意欲と情熱が最大の武器であることは、論を俟ちません。どれほど工夫された人材育成や能力開発を実施したとしても、受け手の側に学ぶ意欲と姿勢が無ければ、その効果はほとんど期待できないでしょう。逆に、常に向上心を持ち、意欲を持って仕事に取り組んでいけば、ことさら人材育成や能力開発の機会を待たずとも、相当の実力を身につけていくことは可能となります。

組織が行う人材育成や能力開発は、能力を高めるための「ヒント」と「チャンス」と「フィールド」を与えるものです。職員は、主体的かつ意欲的に能力開発の機会を捉え、自己の能力を高める努力を行うことで、自己実現と組織貢献を果たさなければなりません。



町の花「さくら」

おわりに

自治体を取り巻く社会環境は急激に変化しており、私たちは、常にその変化を認識し、機敏に対応していかなければ、時代に適合した行政運営の実現は有り得ません。

地方の時代を迎える中において自治体職員は、まず町民の目線に立ち、行政の果たすべき目的や役割を的確に把握し、サービスの質を絶えず向上していかなければなりません。そのためには、「意識改革」のできる職員になることが必要となります。

この「意識改革」を進めるため、基本方針に基づく様々な取り組みにより、より高い能力や意欲を持った職員を育成していきます。このことで職員個人の満足度を高め、組織力の向上を促し、ひいては町民満足度の向上と町の発展につながることを期待するものです。



町の鳥「うぐいす」

【用語集】

五十音	用語	説明
C	CS	Customer Satisfaction、または Citizen Satisfaction の略。顧客（住民）満足度。サービスの受け手である顧客（住民）にいか に満足してもらったかをはかる指標、あるいはその指標を向上させる ような活動のこと。
E	ES	Employee Satisfaction の略。職員が、業務内容や職場環境、人 間関係といったことにどれだけ満足しているかを示す指標。CS を 向上させるためには、ES も向上させなければならないという考え 方がある。
N	NPO	公益的な活動を自主・自発的に行う営利を目的としない市民活動 をする団体のこと。一般に、NPO 法人や市民団体、ボランティア団 体を含めて NPO と呼ぶことが多い。
キ	キャリアアップ	より高い資格・能力を身に付けること。経歴を高めること。技術 を更に身に付けて転職したり、上の段階へ進むこと。
	キャリアプラン	自らの職業生活における将来の目標やゴールを決め、それを実現 するために計画を立てること。キャリアプランを考えることによ り、将来の目標達成に向けて必要なスキルが明らかになる。人生設 計（ライフプラン）とも密接に関わっている。
ク	グローバリゼーション	「ヒト、モノ、カネ、情報」などの移動が国境を越えて地球規模 で盛んになり、政治的・経済的・文化的な境界線、障壁がボーダレ ス化することで、社会の同質化と多様化が同時に進行するような 「世界規模化」のこと。
サ	三位一体改革	2001 年に発足した小泉内閣が掲げた政策の一つで、(1)国庫支出 金を削減する (2)税源を地方に移譲する (3)地方交付税を見直す という 3 つのことを同時に実施し、地方分権を推進する改革。
シ	自己実現	心理学用語。「自分の能力・可能性を發揮し、創造的活動や自己 の成長を図りたいと思う欲求」。健全な人間は、人生に究極の目標 を定め、その実現のために努力する存在であると想定している。
	ジャパンシンドローム	少子高齢化に伴う急激な人口減少が原因となり、経済低迷、収入 減少、雇用不安、社会保障不安、地域の崩壊など、スパイラル的に さまざまな問題を引き起こしている日本の現状。
	ジョブローテーション	採用後 10 年程度の間について、人材育成の観点から定期的に異 動を行い、異なる職務分野をバランスよく経験させることにより、 職員の能力と適性を発見し、能力開発・適正配置を可能とする制度。
チ	地方分権一括法	正式には、「地方分権の推進を図るための関係法律の整備等に関 する法律」。地方自治法を主とした地方分権に関する法規の改正に 関する法律で、本法独自の項目は存在せず、475 の法律（一部勅令 を含む）について一部改正または廃止が定められている改正法。法 のコンセプトは地方分権であり、代表的な内容は機関委任事務の廃 止。
フ	複線型人事制度	従来のライン職による単線の人事制度に対し、専任職や専門職な どのコースを設け、本人の希望により選択可能とする複数の人事コ ースのこと。
	プレゼンテーション試験	あらかじめ与えられた課題に対して自分の考えをまとめ、試験官 の前で発表する試験。発表内容に対して試験官より質問を受ける。
ワ	ワーク・ライフ・バランス	労働者が、仕事と生活をうまく調和させること。 元来、仕事の充実と同様に私生活の充実も重要であるが、仕事に 追われて私生活を楽しむ余裕がなくなったり、仕事と子育ての両立 に悩むなど、問題を抱えている労働者は多い。このような社会状況 の中で、労働をワーク・ライフ・バランスの観点から見直す動きが 生まれてきた。

日の出町人材育成基本方針
平成24年3月 発行
東京都西多摩郡日の出町総務課