

島本町人材育成基本方針

～“チャレンジ（積極的に）・チェンジ（変革し）・

スピーディー（迅速に）そして・・・

アクション（行動する）！！“～



平成19年3月

島 本 町

目 次

| | |
|---------------------------|----|
| ～はじめに～ | 1 |
| 1 人材育成基本方針策定の目的 | |
| ～今、なぜ「人づくり」が求められているのか～ | 2 |
| 2 目指すべき職員像 | 3 |
| (1) 改革へのチャレンジ精神をもった職員 | 3 |
| (2) 経営感覚を備えた職員 | 3 |
| (3) 住民感覚を持った職員 | 4 |
| (4) 信頼される職員 | 4 |
| (5) 自己向上に積極的に取り組む職員 | 4 |
| 3 求められる能力と役割 | 4 |
| 4 人材育成に向けた基本的な方針 ～3つの改革～ | 7 |
| 5 効果的な人材育成に向けた体系図 | 8 |
| 6 人材育成のための具体的な方策 | 9 |
| (1) 人事・給与制度改革からの人材育成方策 | 9 |
| ① 勤務評定制度の導入 | 9 |
| ② 昇任試験制度の導入 | 10 |
| ③ 育成型ジョブローテーションの導入 | 11 |
| ④ エキスパート職員の養成（複線型人事制度の導入） | 12 |
| ⑤ 自己申告制度の再構築 | 13 |
| ⑥ 庁内公募制度の導入 | 13 |
| ⑦ 多様な人材確保策の検討 | 14 |
| ⑧ 採用試験制度の見直し・拡充 | 14 |
| ⑨ 女性職員の登用 | 15 |
| ⑩ 勤務評定結果に基づく処遇反映 | 15 |
| (2) 研修制度改革からの人材育成方策 | 16 |
| ① 継続性のある研修制度の確立 | 16 |
| ② 研修エントリー制度の充実 | 17 |
| ③ 外部研修機関への職員派遣の拡充 | 17 |

| | | |
|-----|------------------------|----|
| ④ | 大阪府等他自治体への職員派遣の拡充 | 18 |
| ⑤ | 民間企業、NPO団体等への職員派遣制度の導入 | 18 |
| ⑥ | 職場研修（OJT）の推進 | 19 |
| ⑦ | 研修受講結果の共有化の推進 | 19 |
| ⑧ | 研修スタッフの整備 | 20 |
| (3) | 職場環境改革からの人材育成方策 | 20 |
| ① | 管理監督職員の意識改革と職場風土改革の推進 | 20 |
| ② | 組織目標の明確化・共有化 | 21 |
| ③ | 職員間のコミュニケーションの充実 | 22 |
| ④ | 研修への積極的な参加に対する支援 | 22 |
| ⑤ | 所属長としての適正な人事管理の徹底 | 22 |

～ はじめに～

平成12年に地方分権一括法が施行され、早6年が経過し、地方自治体においては、地域の個性と活力を見出し、それぞれの自治体の特性を活かした魅力あるまちづくりの実現に向け、自治体間競争が今後、ますます活発化していくものと思われま

す。社会経済情勢は、回復基調の兆しが見受けられると言われるものの、依然先行き不透明な状況にあり、本町においても、なお、厳しい財政状況が続いております。

この厳しい財政状況の中で、職員数の減少、地方分権の一層の推進により、職員一人ひとりが担う事務量は増大し、また、住民ニーズは、専門化・多様化しております。その住民ニーズに迅速かつ的確に対応し、効率的かつ効果的な行政運営を推進するためには、限られた資源、いわゆる現有職員の能力向上が不可欠と言えます。

職員の皆さんには、『自らの能力向上は自らのため』ではなく、『自らの能力向上は住民の皆さんのため』になることをよく理解し、積極的に自己研鑽に努められるようお願いしま

す。管理監督職員の皆さんには、管下職員の人材育成は、自らに課せられた責務であることを十分理解いただいた上で、管下職員に対し、積極的な研修参加を促していただくとともに、研修に参加しやすい職場環境づくりをお願いします。また、研修会への参加だけでは、職員の能力向上が満たされるものではありません。管理監督職員が主催者となり、職場研修、いわゆるOJT研修を定期的実施し、課内においても人材育成に積極的に取り組んでいただきたいと思

います。先に走る者に学ぶのみではなく、自ら新しい道を開拓していくという姿勢が、これからの自治体職員としての必要な資質と言えます。

常に問題意識をもち、課題解決に向け積極的にチャレンジする心を忘れず、今後も、能力向上、能力開発に努められることを期待しています。

島本町長 川 口 裕

1 人材育成基本方針策定の目的 ～今、なぜ「人づくり」が求められているのか～

地方分権の推進により、国と地方自治体との関係は、これまでの「上下・主従の関係」から「対等・協力の関係」へと移行し、国の指導監督のもと、住民サービスを提供していればよいという時代ではありません。今後、各地方自治体においては、自己決定、自己責任の原則に基づき、自治体の特性を活かした政策を自ら企画立案し、質そして量ともに住民のみなさんに満足いただけるサービスを提供することによって、「選ばれる自治体」となり、いわゆる、この「自治体間競争」を勝ち抜かなければなりません。

一方、国から地方への補助金の廃止・縮小、税源の委譲、そして地方交付税総額の見直しという、いわゆる「三位一体改革」という地方財政の自立を目指した改革も着実に進展しており、地方財政を取り巻く環境は、依然先行き不透明な状況にあり、本町のような小規模自治体にとっては、厳しい財政運営を余儀なくされています。

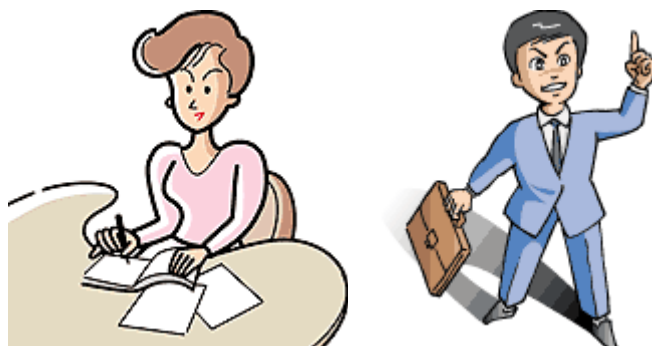
このような厳しい財政状況において、地方分権が一層進展するという、大きな変革期を迎える中で、地方公共団体に対しては、平成18年8月に、国から『総人件費改革』として、平成23年度までに国家公務員の定員削減率5.7%と同程度の人員削減を行うよう数値目標が示されました。これは、職員一人ひとりが担う事務量の更なる増加を意味するものと言えます。

また、本町の職員構成は、50歳以上の職員が50%以上を占めており、間近に控えた、いわゆる団塊世代の職員の大量退職は、本町にとって豊富な知識・経験の流出を意味するもので、組織の弱体化が懸念されています。

最少の経費（人員）で最大の効果（住民サービス）を生み出す組織を構築するためには、「組織は人なり」の言葉のとおり、現有職員のレベルアップ、いわゆる人材の育成に他なりません。

そこで、職員の皆さんの意欲や能力を最大限発揮できるような組織構築に向け、具体的な取り組みを明らかにすることにより、これまでの前例踏襲的な考え方や縦割り行政といった、一般的に言われる古い「お役所体質」から脱却し、新しい時代にふさわしい経営感覚を持つ

た、意欲にあふれる人材を育成することを目的として、この『島本町人材育成基本方針』を策定いたしました。



意欲あふれる人材を育成します！

2 目指すべき職員像

職員は、『チャレンジ（積極的に）・チェンジ（変革し）・スピーディー（迅速に）そして・・・アクション（行動する）！！』を合言葉に、次に掲げる職員像をめざして、自己改革に取り組んでいくものとします。

(1) 改革へのチャレンジ精神をもった職員

地方自治体を取り巻く環境は、大きな変革期にあり、これまでのように前例踏襲的な事務処理方法では課題を解決することはできません。常に問題意識を持ち、何事においても柔軟な発想・創意工夫により、最善の方策を模索し、問題を解決していく改革へのチャレンジ精神をもった職員が求められています。

(2) 経営感覚を備えた職員

私たちの職務遂行には、住民の皆さんの貴重な税金を財源としていることから、住民の皆さんにとって有益な行政サービスを提供する義務があります。よって、日頃から自らが島本町の経営者であるとの意識をもって、コスト削減に努め、行財政改革を推進していく職員が求められています。

(3) 住民感覚を持った職員

今後の行政のあるべき姿は、住民と行政が目指すべき方向性を共有し、様々な施策を共に考え、そして講じるという、いわゆる『官民協働』により、簡素で効率的な行政を推進することです。そのためにも、住民の声に耳を傾け、住民の立場、目線に立って課題を把握し、考えることができる職員が求められています。

(4) 信頼される職員

私たち職員は、全体の奉仕者としての高い公務員倫理や優れた人権意識をもち、常に誠実かつ公正であるべきであり、そのことにより住民のみなさんから信頼される職員とならなければなりません。そのためにも、自らが遂行する職務の過程や結果について、住民のみなさんに説明責任があることを自覚し、職務遂行する職員が求められています。

(5) 自己向上に積極的に取り組む職員

多様化かつ専門化する住民ニーズに迅速かつ的確に対応し、効率的かつ効果的な行政運営を推進するためには、限られた資源、いわゆる現有職員の能力向上が不可欠です。『自らの能力向上は自らのため』ではなく、『自らの能力向上は住民の皆さんのため』になることを理解し、積極的に自らの能力向上、能力開発に向け、自己研鑽に取り組む意欲をもった職員が求められています。

3 求められる能力と役割

職員として求められる能力と役割は、職階や担当する業務により異なります。職階ごとに求められる能力と役割を次のとおり定め、目指すべき職員像の実現に向け、人材育成を推進します。

| 職 階 | 主 な 役 割 | 能 力 | | |
|------------|---|--------------------|--------|-------------|
| 部長・ 次長級 | <ul style="list-style-type: none"> ・全庁そして町の将来を見据えて総合的、長期的な視点に立ち、町としての、また担当部局としての政策や方針を策定する。 ・経営層を担うものとして、政策判断を行う。 ・政策形成に参画し、総合計画、施政方針を実現する。 ・他部局にまたがる事案については、迅速に調整、意思決定を行い、適切な指示を出す。 ・組織力を最大限発揮するため、部の職員を管理・統括する。 | 行政経営能力 | | |
| 課長級 | <ul style="list-style-type: none"> ・部下職員に適切な指示を出し、政策を実行する。 ・町のあるべき姿を予見し、所管部署の新たな課題を発見する。 ・その課題に対する解決策を提案し、また講ずる。 ・円滑な職務遂行における的確かつ迅速な判断を下す。 ・部下の能力、実績、態度を適正に評価し、意欲と能力を向上させる。 ・課内を横断する業務等について調整、意思決定を行い、適切な指示を出す。 ・町全体、部内そして課内の目標等について、部下職員に対して徹底する。 ・部下の能力、適性、健康状態、そして抱える仕事量や進捗状況等を適宜把握し、適正な業務配分を行う。 ・組織力を最大限発揮するため、課の職員を管理・統括する。 | | 政策形成能力 | 人材育成能力 |
| 係長級 | <ul style="list-style-type: none"> ・円滑な業務遂行のための実行計画を企画・立案する。 ・実行計画に基づき、実施すべき事務を円滑に執行する。 ・円滑な業務遂行を行うにあたり、常に問題意識を持ち、所属課の新たな課題を発見する。 ・その課題に対する解決策を提案し、また講ずる。 ・根拠法令を把握し、高度な専門実務を行う。 ・課内事務の第一チェック機関として、部下職員に適切な助言、指示を出す。 | | | コミュニケーション能力 |
| 主査級 | <ul style="list-style-type: none"> ・後輩職員からの改善提案について、共に考え、適切な助言を行い、上司に提案する。 ・前例にとらわれることなく、改善意欲を持ち、担当業務における問題点を発見する。 ・担当業務における問題点について、解決策を考え、上司に提案する。 ・根拠法令を把握し、高度な専門実務を行う。 | 業務改善 課題発見 能力 | | |
| 主 事 技 師 | <ul style="list-style-type: none"> ・失敗を恐れず、積極的に担当事務に取り組む。 ・効率的・効果的かつ迅速に業務を遂行する。 ・報告・連絡・相談を的確に行う。 ・前例にとらわれることなく、改善意欲を持ち、担当業務における問題点を発見する。 ・担当業務における問題点について、解決策を考え、上司に提案する。 | | 職務遂行能力 | |

| 能力 | 具体的な内容 |
|--------------------------|---|
| 行政経営能力 とは・・・ | <ul style="list-style-type: none"> ・自らが経営者であるとの認識に立って、常に費用対効果を念頭にコスト意識を持って、政策実現に向け取り組む能力 ・人材、財源そして情報を最大限活用し、最少の経費で最大の効果があげられるような組織管理を行う能力 |
| 政策形成能力 とは・・・ | <ul style="list-style-type: none"> (先見力) ・時代や社会環境の変化を敏感に察知し、町の将来ビジョンを予見する能力 (現状分析力) ・町の現状・課題を認識し、その課題解決に向けた現状分析ができる能力 (政策立案能力) ・町の将来ビジョンを見据え、町の現状課題を踏まえたうえで、最善の政策を立案し、実行する能力 |
| 課題発見・ 業務改善能力 とは・・・ | <ul style="list-style-type: none"> (課題発見能力) ・担当業務において、前例にとらわれることなく、時代や社会環境、そして町のおかれた財政等の状況も踏まえ、常に改善意欲を持って、担当業務における課題を発見する能力 (改善策発案・実行能力) ・発見した課題を解消し、効率的かつ効果的な業務遂行が行えるような改善方策を考え、その改善方策を積極的に上司に提案するとともに、実行する能力 (柔軟性) ・期待される成果を達成するために常に改善・改革意欲を持ち、創意工夫できる能力 (法務能力) ・業務遂行にあたって、根拠となる法令、そしてその法令解釈を理解する能力 ・担当業務遂行にあたって、必要に応じて、条例・規則等の法制化を行う能力 |
| 職務遂行能力 とは・・・ | <ul style="list-style-type: none"> (積極性) ・担当事務の執行において、積極的に取り組む能力 (自己向上能力) ・自らの能力向上への取り組みは住民の皆さんのためになることを理解したうえで、積極的に自己研鑽に取り組み、能力向上・能力開発に努める能力 ・職務を遂行する上で必要となる知識や技術を早く身に付けようとする能力 (タイムマネジメント能力) ・担当する業務の年度間、月間スケジュールを立てて、一定期間ごとの進捗管理を行い、定まった期間内で業務遂行ができるように管理する能力 (住民対応能力) ・自らが行政サービスの窓口であることを自覚し、住民満足度の向上の観点から、住民の皆さんが、今何を求めているのかという住民感覚を持って、適切な住民対応を行う能力 |
| 人材育成能力 とは・・・ | <ul style="list-style-type: none"> ・組織メンバーの能力、実績そして業務に取り組む意欲等を適正に評価する能力 ・職員の能力や経験、勤務状況等を把握した上で、指導・育成及び職務の進行管理を行い、部下職員が積極的に職務に取り組めるような職場環境を構築する能力 ・人材を育成することは管理監督職員に課された重大な責務であることを理解し、研修受講、職務改善提案等自己向上に取り組もうとする職員の支援を行う能力 |
| コミュニケーション 能力とは・・・ | <ul style="list-style-type: none"> (組織対応力) ・適正で、効率的かつ効果的な職務遂行を行うためにも、自分ひとりで仕事をしているのではなく、組織で仕事をしているということを理解し、部下から上司へ、または上司から部下へ、報告・連絡・相談を的確に行う能力 (対人折衝能力) ・他部局の職員、住民の皆さんそして関係事業者等において、説明、説得、調整を行うことで合意形成を図る能力 |

4 人材育成に向けた基本的な方針 ～3つの改革～

これまでの人材育成に向けた取り組みとしては、研修では管理職層に対しては同役職に対し画一的な研修を実施し、一般職層に対しては年度当初に研修メニューを提示し、受けたいと申し出た職員に対して受講機会を与えるという、職員の人材育成に対し、機会を設ける人事課も、受け手となる職員のみなさんも十分であったとは言い難い状況です。

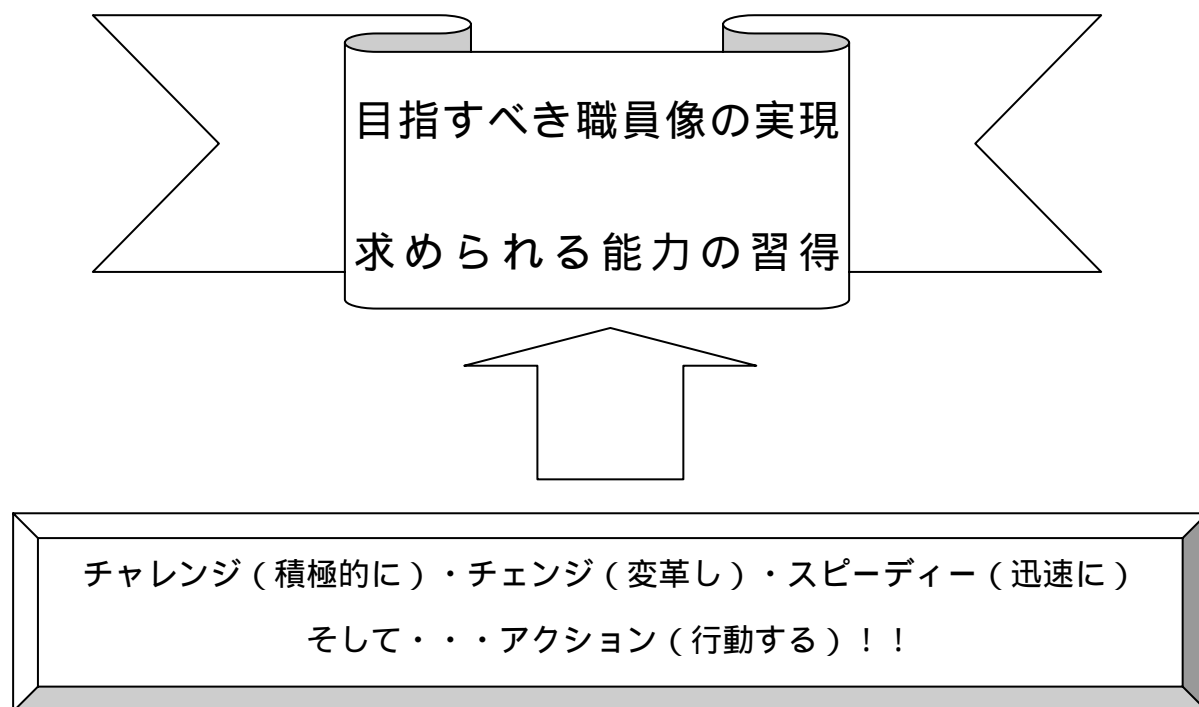
また、人事管理では、昇格においてははまだ多くの自治体では年功序列が基本とされているものの、本町では先進的に年功序列が打破され、能力実績主義が確立されつつあります。しかしながら、給与等処遇は、他自治体同様に年功序列的な対応によるところが大きく、本計画策定に当たり実施した職員アンケートにおいても、「責任の重い職にはつきたくない」「責任を負うことになるにもかかわらず給与等処遇において見合う支給がなされず、管理職に魅力がない」という意見を主な理由として、約70%が管理職にはなりたくないという結果となっています。

一方、職場環境に目を向けると、職員が研修等自己能力向上への取り組みをしようという意欲があったとしても、日常業務の繁忙を理由に、そのことを言い出しにくい環境であったり、管理職員においても管下職員の人材育成は、自らの重要な責務であるとの認識はあるものの、職務遂行において決して満足のいく取り組みがなされてきたとは言い難い状況にあります。

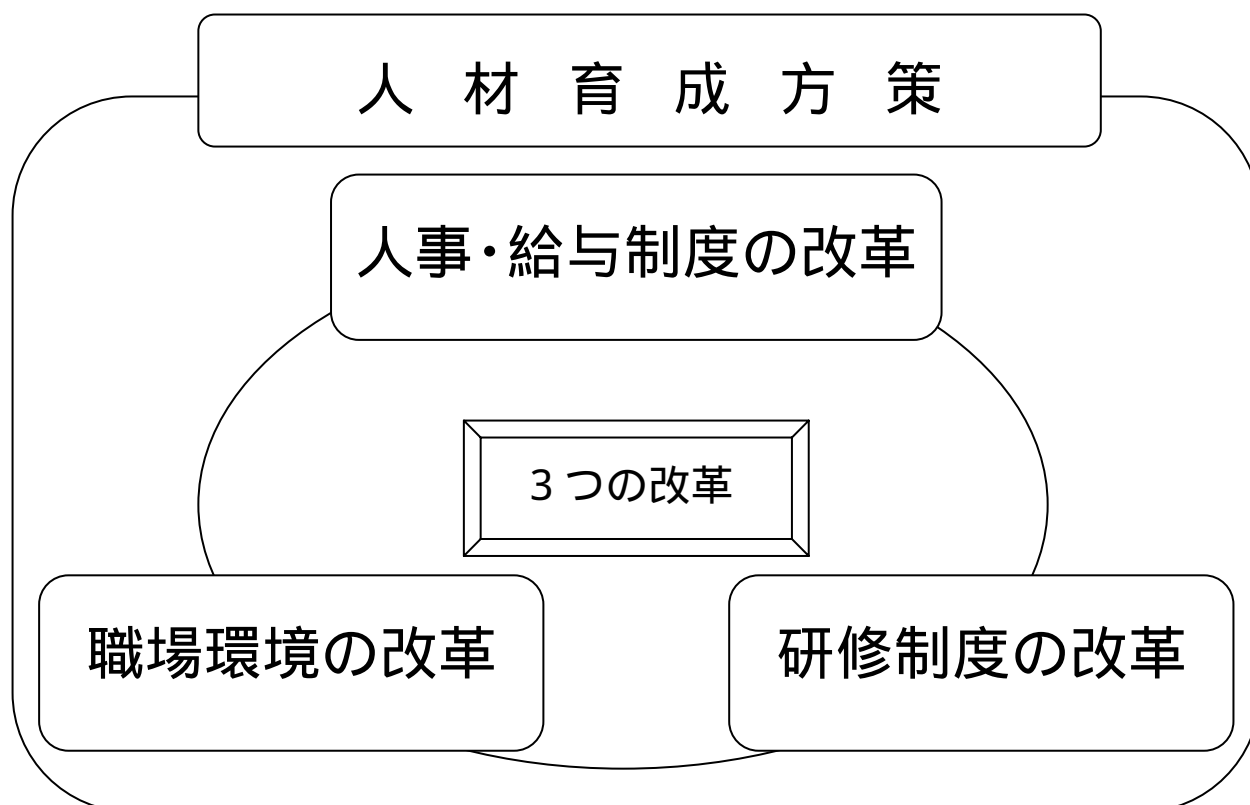
これまでの人材育成といえば、いかに職員に研修を受講させるかという研修制度のあり方に重きが置かれてきましたが、このように研修制度を改革しただけでは、本町が求める能力を有し、目指すべき職員像を実現するための人材育成は図れません。

そこで、今後は、現在の研修制度の改革とともに、魅力のある人事・給与制度を構築すること、能力向上・能力開発に取り組もう、取り組ませようと思える職場環境を作ることを念頭に次の『3つの改革』を推進し、職員が自ら積極的に“向上したい”と思えるような人材育成を進めます。

5 効果的な人材育成に向けた体系図



人材育成方策の推進



6 人材育成のための具体的な方策

(1) 人事・給与制度改革からの人材育成方策

① 勤務評定制度の導入

限られた財源と人員のもとで、住民福祉の維持・向上を図り、効率的かつ効果的な行政運営を推進するためには、何よりも職員の士気を高め、やる気を促し、意識改革を進める必要があると考えています。そのためにも、評価結果を昇格、昇給という処遇へ反映させることを念頭に、早期に『がんばったものが報われる』ことを基本とする勤務評定制度を導入します。

なお、職員アンケートにおいても、昇任・昇格に際しては、何らかの形で勤務評定制度の結果を用いるべきとの意見が約75%を占めています。

ア 評価視点の統一

1次評価者である管理監督者一人の評価では、その個人の思い込みや思い入れにより評価に“ばらつき”が生じる場合があります。その“ばらつき”を解消し、評価視点の統一を図るためにも、評価は複数人で行い、第1次評価、第2次評価の2段階評価を行うこととし、また、各部局間における差を解消するための調整を行います。

評価者個人の資質の向上のためにも、定期的な評価者研修を実施するとともに、最終的な評価結果と差のある評価が繰り返し行われた場合などは、その評価者に対して、随時、評価者研修を実施することとします。

イ チャレンジ加点主義による評価

複雑・高度化そして多様化する住民ニーズに対して、迅速かつ的確に対応していくためには、前例踏襲的な考えではなく、常に問題意識を持ち、何事においても柔軟な発想・創意工夫により、最善の策を模索し、問題を解決していこうとする改革へのチャレンジ意識の高い職員の養成が求められています。

このチャレンジ意識を組織として支えるためにも、事務改善提案制度における優秀改善策や自己啓発に係る研修への参加等、チャレンジ意欲あふれた行動について、通常の勤務評定とは別に加点する制度の導入を検討します。

ウ 評価結果の個人へのフィードバック

評価の目的は、評価をして、職員に優劣をつけることではなく、1年の自らの『がんばり』や『実績』、そして『自らの行動』について、正しく理解し、良かった点はさらに伸ばし、悪かった点は改める、という今後の能力向上、能力開発に役立てること、いわゆる“気づき”が目的です。

そのためにも、なぜ、そのような評価結果となったのかを評価者から説明を受け、自らもその評価を理解する必要があることから、個人へのフィードバックを行います。

② 昇任試験制度の導入

職員にとって昇任・昇格は、公平性が高く、誰もが納得できるものでなければなりません。そのためにも、昇任試験制度は、客観的な能力の実証が可能であるだけでなく、その試験に合格するために与えられた課題に対して自己啓発、自己研鑽が期待できることから導入を検討します。

昇任試験制度導入に際しては、どの職階に導入することが効果的であるのか、どのような知識を試験制度で確認すべきなのかということとともに、決して試験結果のみで昇任・昇格を決定する知識偏重ではなく、勤務評定結果も踏まえた総合評価方式の採用を併せて検討します。

なお、職員アンケートにおいても、昇任・昇格に際しては、何らかの形で昇任試験制度を導入し、その結果によるべきとする意見が約60%を占めています。



昇任試験結果と勤務評定結果の総合評価（両成績のバランス）

③ 育成型ジョブローテーションの導入

これまでの行政職員の育成は、様々な職を経験させることにより、どのような職にも対応できるゼネラリスト職員を養成することが公務能率の維持・向上につながるとの考えのもと3年から5年を定期とした人事異動が行われてきました。

しかしながら、職員数が減少する中で、地方分権の推進による事務量の増加や複雑・高度化そして多様化する住民ニーズに対して、迅速かつ的確に対応していくためには、職員の勤続期間、役職、能力、特性そして組織の必要性に応じて人事異動を行う、長期的な人材育成を考えた育成型ジョブローテーションを展開していく必要があります。

今後は、採用後最初の10年間を能力養成期間、その後の期間を能力開発期間とし、それぞれに応じたジョブローテーションの基準を次のとおり策定します。

| 期 間 | 内 容 | |
|--------------------|--------|--|
| 採用後10年まで | 能力養成期間 | <ul style="list-style-type: none"> 採用後10年間は、同一部署での在籍を原則5年以内とし、窓口・事業部門と管理部門を交互に異動することとする。 最低2部門を経験させることを基本とし、職員一人ひとりの能力を養成するとともに、適性を把握する。 |
| 採用後10年 ～ 20年 | 能力開発期間 | <ul style="list-style-type: none"> 『能力養成期間』における職員の職務経験、適性を見極め、本人の希望、所属長の判断、組織の考えを考慮し、適性のあった職務分野を中心に、さらに能力が高められるような部署へ配置する。 |
| 採用後20年以降 | | <ul style="list-style-type: none"> これまでに培ってきた専門知識や豊かな経験を比較的に生かすことができ、さらに能力が高められるような部署へ配置する。 |
| 管理・監督職 | 能力発揮期間 | <ul style="list-style-type: none"> 管理・監督職としての役割を把握した上で、これまでに培ってきた専門知識や豊かな経験を最大限生かすことができる部署へ配置する。 |

④ エキスパート職員の養成（複線型人事制度の導入）

地方分権の一層の推進により事務量は増加するものの、職員数は減少傾向にあるという厳しい環境の中で、複雑・高度化そして多様化する住民ニーズに対して、迅速かつ的確に対応し、住民サービスの維持・向上に努めるためには、これまでのように、定期的な異動を繰り返し、ゼネラリストとして職員を育成していたのでは対応できません。

国においても、平成17年人事院勧告時には『公務員人事管理に関する報告～行政の専門集団を目指して～』において、また平成18年人事院勧告時には、『公務員人事管理に関する報告』において、高度の専門職（エキスパート）を養成するなど、業務の必要性和職員の適性等に応じた人材の確保・育成が必要との方針が示されています。

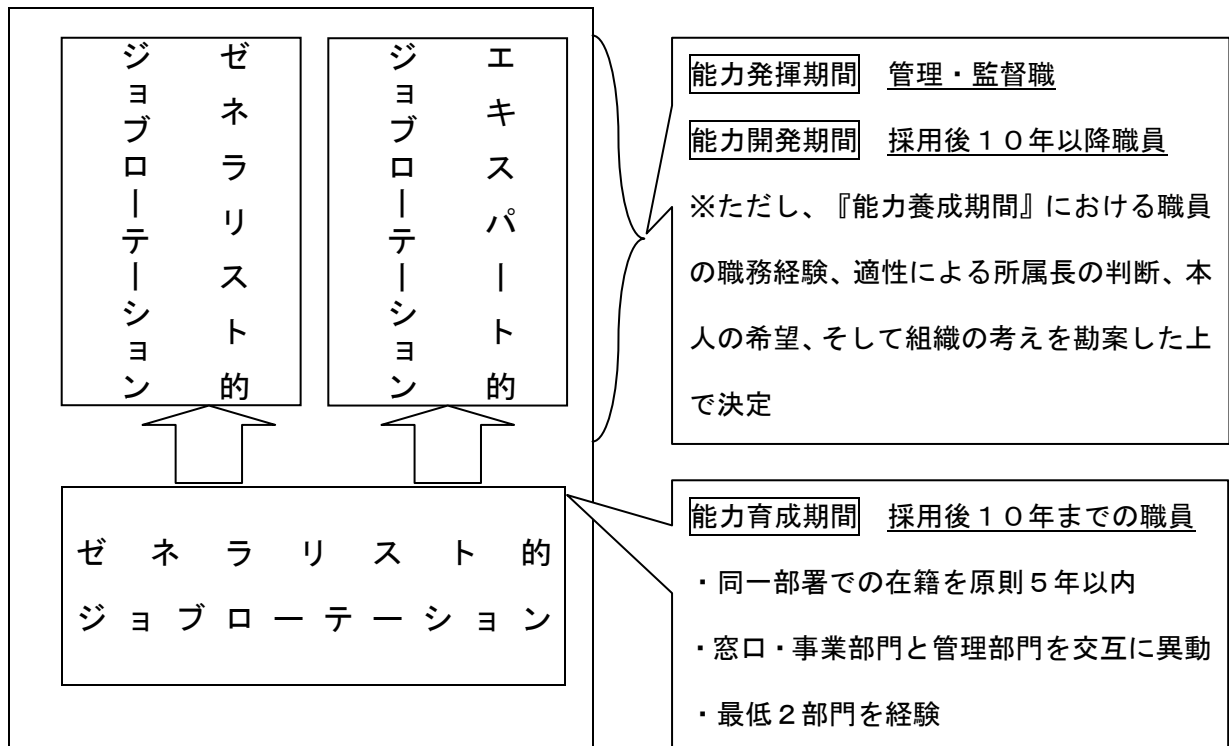
特に本町のような職員の絶対数が少ない小規模自治体においては、大規模自治体とほぼ同様の事務メニューがあるものの、1事務に係る職員数が少ないことから、必要に応じて専門的知識を要する職員（エキスパート）を養成する必要があります。

ゼネラリスト的職員とエキスパート的職員の融合という適材適所の人員配置、いわゆる複線型人事制度が、今後の行政運営を円滑に、かつ効率的・効果的に推進することを可能にすると思われますが、その方針決定にあたっては、ジョブローテーションで言う『能力養成期間』における職員の職務経験、適性による所属長の判断、本人の希望、そして組織の考えを勘案した上で、決定していきます。



複線型人事制度の導入

育成型ジョブローテーションを用いた複線型人事制度のイメージ



⑤ 自己申告制度の再構築

職員の士気高揚を図るためには、まず、職員が何を求めているのかを知る必要があります。

職員それぞれが、現在の組織、職務等に対してどのような考えを持っているのか、また職員が今後、自らが描くキャリアデザインを実現するためにどのような自己啓発に取り組んでいるのか等、職員の考えを定期的に把握するために、これまで不定期に実施してきた自己申告制度を再構築し実施します。

この自己申告制度は、職員の意向等を人事部門が把握するという目的以外に、自己の進路や適性を見直す良い機会になることから、早期の実現を目指します。

⑥ 庁内公募制度の導入

組織効率を上げるためには、職員のやる気を促し、士気高揚を図ることが重要です。

そのために、職員の積極的なチャレンジ精神を最大限尊重し、活かすことがで

きるよう、新たな政策の実施の際には、庁内から希望者を公募し、その中から適任者を選考していく庁内公募制度の導入を検討します。

⑦ 多様な人材確保策の検討

今後の行政を支える現有職員のレベルアップは絶対不可欠ですが、労働者人口の減少という社会環境の中で、いかに優秀な人材を確保していくかということも円滑な行政運営を推進していくためには重要です。

そのためには、これまでの新規採用職員だけでなく、専門的職員の確保という観点からの任期付職員、任期付短時間勤務職員の制度化、人材派遣の活用等について検討していきます。

また、今後、団塊世代職員が一斉に退職します。年金開始年齢も段階的に引き上げとなることから、退職者の中から再任用希望者が増加することが想定されます。退職前に培われた知識や経験を活かし行政運営に引き続き協力いただくためにも、再任用職員を有効に活用します。



多様な人材確保策の検討

⑧ 採用試験制度の見直し・拡充

採用試験制度においては、試験日、受験年齢、また面接官への民間人の参入等、優秀な人材確保という観点から独自の取り組みを行ってきました。しかしながら、平成18年4月採用予定であった試験では、採用予定者に辞退者が続出し、最終、募集定員を割るという事態が発生しました。今後は、団塊世代職員の退職、少子高齢化による労働者人口の低下により、官民間わず、人材確保が困難になることが見込まれます。

よって、必要に応じて、試験日の変更、試験内容の見直し、受験年齢の引き上

げ、更なる人物重視の採用に向けた若手職員の面接官への登用等、採用試験制度自体の見直し、拡充を検討します。

⑨ 女性職員の登用

住民サービスの維持・向上、そして円滑な行政運営を推進するためには、男女を問わず、意欲と能力のある職員の登用が必要です。

本町においても、平成18年2月に「島本町男女共同参画推進条例」が制定されたことから、女性職員の行政の幅広い分野への職域の拡大や積極的な登用に努めます。



男 女 共 同 参 画

⑩ 勤務評定結果に基づく処遇反映

「がんばっても、がんばらなくても給料は同じ」、これまでの公務員の給与制度は、勤務実績に関係なく年功的に給与が上昇するという方式を採用していました。

しかしながら、平成17年人事院勧告において、これまでの年功的な給与体系から、能力・実績に基づく給与体系へ、いわゆる給与構造改革案が示され、国をはじめ多くの自治体が平成18年4月から、本町においては、平成19年4月から、能力・実績に基づく給料支給が可能な給料表を導入することとなりました。

本町においては、勤務評定制度が確立されていないことから、直ちに能力・実績に基づき昇給や勤勉手当率に反映することは困難ですが、職員が切磋琢磨して、

やる気や能力を高めるためには、『がんばったものが報われる』ことを基本とする勤務評定制度を導入し、そしてその結果を処遇へ反映することは不可欠であることから、直ちに実現できるよう検討を進めます。

また、職員アンケートにおける「将来管理職への登用を希望するか(設問36)」という設問に対し、約70%の職員が希望しないと回答しています。今後の島本町を支えていくであろう20歳代、30歳代職員においても管理職への登用を希望しない職員が半数以上を占め、その理由として、「重責を担うにもかかわらず、給与等処遇において魅力がない」との意見が最も多くを占めています。

自らの能力・実績を適正に評価し、その結果に基づき管理職へ昇格する、そして一定の責任を担う管理職へ登用された際には、その職責に応じた給料、管理職手当等処遇へ反映し、職員が管理職に魅力を感じ、登用を希望するような組織づくりを実現します。



『がんばったものが報われる』制度構築

(2) 研修制度改革からの人材育成方策

① 継続性のある研修制度の確立

勤続年数、役職、年齢などにより実施する階層別、役職別研修については、『効果的な時期に』実施する必要があります。これまで、その年度ごとの研修計画については、ここ数年来、改革を行い、体系的なものに改めてきましたが、長期的な視点で継続性の観点から見る限り、まだまだ十分なものとはいえません。

今後は、昇任試験受験前に必ず受講しておかないと受験資格を得られない研修メニューを事前に提示する等、職員自らが計画を立てて、自主的に研修を受講できるような研修制度の構築を図ります。

② 研修エントリー制度の充実

『能力向上・能力開発』を効果的に行うための研修制度のあり方は、まず、自発的に学ぼうとする自己啓発意識を持って、研修を受講することです。

本町では、平成15年度から「マッセOSAKA」主催研修については、一定の職務経験を有する職員に対して、本人が高めたい能力を考え、自発的な希望に基づいて研修を受講するエントリー制度を実施してきました。今では、希望者が殺到する研修もあり、職員の自己能力向上・能力開発に対する意識は高まってきたといえます。

今後は、「マッセOSAKA」主催研修以外の各種研修においても、エントリー制度を充実して、職員の『自学』への意識を高めていきます。



研修エントリー制度の拡充

③ 外部研修機関への職員派遣の拡充

職員には、共通して必要となる能力とは別に、その職務、職責によっては、高度な専門的知識、技能が必要となる場合があります。また、制度改正などの最新情報を入手し、直ちに活用していかなければならない場合などは、『自己学習』に頼るだけでなく、外部研修機関の活用が効果的といえます。

また、他団体職員と共に研修を受講することによる、職員間の切磋琢磨からもたらされる、「同じ年代なのになぜ、あれほどまで知識があるのか、自分も負けていけない」という意識改革は、組織内研修でもたらされる以上の効果があるといえます。

外部研修受講における目的は、高度な専門的知識、技能の修得だけではありません。その場での他団体職員との交流からもたらされる「人的ネットワークの構

築」は、今後の行政運営の際の大きな財産となります。

自治大学校、市町村アカデミー（JAMP）、国際文化アカデミー（JIAM）、マッセOSAKA等の外部研修機関への職員派遣を拡充します。

④ 大阪府等他自治体への職員派遣の拡充

業務に従事しながら、本町にない仕事のやり方や考え方を学ぶという実務経験研修である大阪府等他自治体への職員派遣は、派遣終了後にその知識・経験を本町に取り入れることによって、本町の改革に非常に効果的といえます。

また、その団体に従事したからこそ出会えた方々との「人的ネットワークの構築」は、今後、自らにとっても、そして本町にとっても、円滑な行政運営を推進していく上で、大きな財産となることから大阪府等他自治体への職員派遣を拡充します。



人的ネットワークの構築

⑤ 民間企業、NPO団体等への職員派遣制度の導入

『習うより慣れろ』という言葉があります。民間企業を取り巻く社会経済情勢の厳しさ、また優れた住民満足度向上への接遇方法等を実際に身をもって体験することは、今後、住民サービスの維持・向上に努める職員にとって非常に有益な経験になるものと思われることから、組織として派遣できる体制が整った際には、民間企業、NPO団体等、異業種への職員派遣制度の導入を検討します。

⑥ 職場研修（OJT）の推進

職員の能力向上・能力開発には、自己啓発意識の向上と並んで職場研修の充実が重要といえます。

しかしながら、職員アンケートにおいて確認したところ、職場研修について、約90%の職員が平成18年度中には実施していないか、不定期に実施しただけと回答しています。

職場において上司や先輩が仕事をしながら、いろいろな機会をとらえて、仕事に必要な知識・技術等を教示する職場研修は、実務的な知識の向上だけでなく、職場の活性化を図り、自由に意見が言える、風通しの良い職場環境構築にも効果的であることから、更なる充実に努めます。

部単位・課単位を問わず、各職場で必要に応じて研修、セミナーそして制度説明会などで得た知識の共有を目的とした報告会を徹底するとともに、職場研修を実施した際には、人事課への実績報告を義務付け、職場研修が習慣として定着するよう働きかけます。



職場研修（OJT）の推進

⑦ 研修受講結果の共有化の推進

研修を受講した際に『行ったきりの研修』とならないように、本町では平成15年度から研修受講後は、「研修結果報告書」を人事課まで提出することを義務付けています。

この「研修結果報告書」を提出するためには、受講して得た知識を再度確認しながら、報告書を作成していく必要があることから、研修内容の復習をするとい

う効果があり、知識の定着が図れるという点では一定の効果が上がっています。

今後は、この「研修結果報告書」をポータルサイト内で誰もが見るができるようにし、研修を受講してない職員も含めた職員間で共有することにより、組織レベルの向上を図ります。

⑧ 研修スタッフの整備

現在、本町では、専門的知識を習得する必要がある場合には、外部講師を招いて研修を実施していますが、近隣他市では、地方公務員法や地方自治法等の法律研修における基礎的内容については、職員が講師となって、自前で研修を行っています。

今後は、本町においても、可能な研修については、職員自らが講師となって研修が行えるよう庁内講師の養成を推進します。庁内講師を養成することは、財政面での効果はもちろんのこと、講師となる職員は、授業準備として事前学習を行うことから自らの自己啓発促進につながり、研修を受ける側にとっても、研修を行う側にとっても有効的であると考えます。



研修スタッフの整備（庁内講師の養成）

(3) 職場環境改革からの人材育成方策

① 管理監督職員の意識改革と職場風土改革の推進

職員の人材育成は、職員の士気が高まるような人事・給与制度と効果的な研修制度が確立されたとしても、人を育てようとする職場環境や人が育つ職場風土が確立されなければ、期待する効果は得られません。

職員同士が切磋琢磨し、チャレンジ精神のあふれた、職員それぞれが成長を競いあうような職場環境を構築するためには、その職場を預かる管理監督職員の意識改革とリーダーシップが不可欠です。

管理監督職員が人材育成に対する責務の重要性について意識改革を図ることはもちろんのこと、管理監督職員が率先して自己研鑽に取り組むことにより、能力向上・能力開発という人材育成への取り組みを組織が支援しようとする職場風土の構築を推進します。

そのために、管理監督職員としての管下職員に対する人材育成への取り組みについては、勤務評定制度構築の際には、管理監督者の能力評価の重要な要素とした制度設計を行います。



人を育てようとする職場環境 人が育つ職場風土

② 組織目標の明確化・共有化

施策を着実に実現に向けて推進するためには、職員がその組織としての方向性、目標を共有し、一体となってこそ期待する結果が得られると思われれます。

管理監督職員がみんな理解していると考えることで、新規採用職員などの若手職員にとっては、具体的な形で明確に示されなければ、理解できていないことも多いことを忘れてはいけません。

管理監督職員は、町全体としての組織目標、そして預かる所管部・所管課の組織目標を具体的に管下職員に明確に提示し、意識の共有を図ります。

③ 職員間のコミュニケーションの充実

職員の職務能率の向上には、職員が全力で職務に専念できる職場環境が不可欠です。そのためには、職員が抱える職務遂行における問題点等を自主的に相談できるような環境づくりが必要です。

また、複雑・高度化そして多様化する住民ニーズに対して、迅速かつ的確に対応していくためには、組織として職務遂行に当たる必要があり、『ホウ（報告）・レン（連絡）・ソウ（相談）』を徹底する必要があります。

そのためには、管理監督職員においては、管下職員に対し定期的に個人面談を行い、職員の現状把握を行うことにより、管下職員と普段からコミュニケーションの充実に努め、自由に意見交換が行える雰囲気づくりを推進します。



自由に意見交換が行える職場環境

④ 研修への積極的な参加に対する支援

管下職員に対しては、勤続年数、役職、年齢などに応じて、一年度内に受講すべき研修が一定期間以上前から決められています。日常業務の繁忙を理由に、他の職員に迷惑をかけるとの理由から受講したくても受講できない、受講できる雰囲気ではないと考える職員が多くいます。

管理監督職員は、突発的な業務が発生した場合でない限り、管下職員が積極的に研修へ参加し、自己能力の向上・能力開発に取り組めるよう支援することが、管理監督職員の責務であることを再認識するよう周知徹底します。

⑤ 所属長としての適正な人事管理の徹底

『褒めて育てる』、最近の人材育成を唱えた本においてよく見受けられる考え方であり、本町の勤務評定制度の構築にあたって『チャレンジ加点主義』を評

価方針とする予定です。

しかしながら、これは『過ちを見逃す』とか、『悪い点があっても注意しない』というのではなく、長所を最大限引き出し、良いところをできるだけ発見し、その点については加点していく、その中で発見された修正点については、改善していくというものです。

よく理想職場として『自由に意見が言いあえる職場』ということが言われますが、『自由に意見が言いあえる職場』を構築するためには職場環境を良くする必要があります。しかしながら、そのために、遅刻や勤務時間中の無断の離席などに対して、注意をすることもなく黙認してしまえば、組織としての秩序はなくなります。

近年他自治体において、実施されていない時間外勤務を組織ぐるみで申告し手当を不正受給したり、病気休暇の不適正運用等が大きな問題となりました。『良いことは良い、悪いことは悪い』という律する姿勢を管理監督職員は示すべきであり、そのような管理監督職員としての望ましい対応を組織として支援します。

また、週単位、月単位の管下職員の時間外勤務状況等勤務実態を適宜把握し、特定の職員に業務量の偏りがあると思われる際には、年度当初に決定した職務分担を見直すなど、心身面への配慮を講じるべきです。

このような、管下職員の適正な人事管理は、所属長の重大な責務であることから、その自覚を促すと共に、管下職員の適正な人事管理を怠った管理監督職員に対しては、厳正な対応を講じることとします。



所属長としての適正な人事管理の徹底

