

武豊町人材育成基本方針

平成24年3月

武 豊 町

武豊町人材育成基本方針

目次

策定の趣旨	1
-------	---

武豊町職員の行動指針

1 求められる職員像	2
2 職員に求められる能力	4

人材育成のための基本的方策

1 人事管理制度	わかりやすい人事管理	7
	キャリア・デザイン	7
	庁内公募制度	8
	昇任	8
	希望降任制度	9
	採用	9
	新規採用職員サポート制度	10
	ジョブ・ローテーション	10
2 職員研修	自己啓発の充実	11
	OJT(コーチングスキル)の向上	11
	OFFJT(職場外研修)	12
3 人事評価制度	人事評価制度の目的	14
	目標管理	15
	評価面談	16
	所属長の役割	16
4 職場環境	健康管理	17
	残業ゼロを目指す	17
	公務能率の増進の観点からの処分	17

資料編

- ・ 人材育成基本方針・行動規範策定までの経過
- ・ 人材育成基本方針・行動規範策定検討委員会設置要綱
- ・ 人材育成基本方針・行動規範策定検討委員会委員名簿
- ・ 武豊町職員の理想像 委員からの意見結果
- ・ 職員の人材育成に関するアンケート結果

策定の趣旨

むかし：国土の均衡ある発展と「国の執行機関」としての自治体

戦後の行政需要の拡大の中で、「行政水準の全国的な統一性・公平性」確保の観点から導入された機関委任事務。この制度のもとでは、地方自治体に求められる独自政策は限定され、自治体は国で決定した政策の「執行機関」としての色合いが濃く、国の各省庁の出先機関的役割をも持たされてきました。

組織体制や職員にも執行機関たる性質のものが求められました。定期的な事務処理を間違いなくこなす職員、事務処理能力の優れている職員、作業能率の高い職員が自治体の現場では必要とされてきたのです。

各省庁で決定したことを間違いなくこなすためには、それらの指示を忠実に解釈することが必要となってきます。国や都道府県の法令、通達を間違いなく読みこなすことができる職員、確実に前例を重んじることができる職員が重用されました。

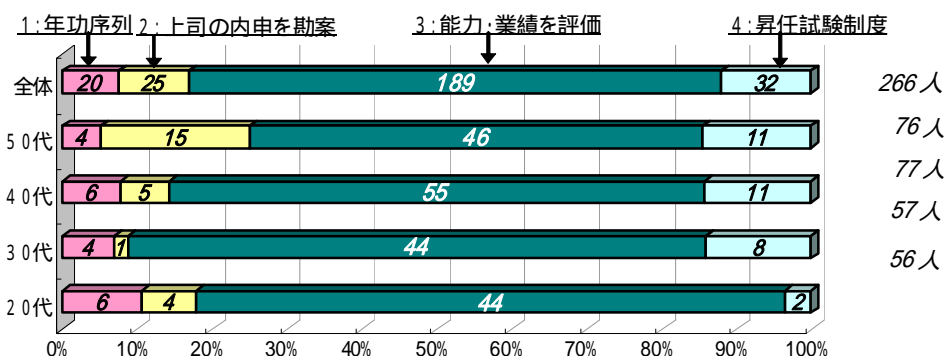
いま：分権時代の到来と自治体大激動期への突入

基本的な社会資本整備が達成されると、従来のような「行政水準の全国的な統一性・公平性」の議論が徐々に弱くなっていき、かわりに、個人・地域の個性や多様な価値観、自立と責任の観念が重視されるようになりました。

行政需要を満たすサービスの提供主体が自治体に限られていた時代から、民間やNPOなど多様な主体と役割分担をする時代にも入りました。IT化の勢いもすさまじく、NPM(ニュー・パブリック・マネジメント=民間企業における経営手法などを公共部門に適用し、そのマネジメント能力を高め、効率化・活性化を図るという考え方)の動きも驚くべき勢いで全国に伝播していきました。

複雑高度化した課題、多様化したニーズなどいかに対応できるか、創意工夫をこらして政策形成できるか、豊かで柔軟な発想ができるかが問われています。地域で生起する問題を自ら考え解決することが、自治体職員には求められるようになってきました。時代は新しい地方公務員、「考え、調査し、行動する職員」を求めているのです。

【問38】副主幹・課長補佐・課長・部長等への昇任は、どうあるべきだと思いますか。



全体で70%を超える職員が“昇任は能力・業績を評価して行う”としています。

(人材育成に関する職員アンケートより)

しかし、職員の高齢化、高学歴化、女性職員比率の上昇など、役場組織は今までになかった状況を迎え、従来の年功序列的な人事システムでは現場に閉塞感をもたらすことになってしまいます。いわゆる古典的な人事慣行からの脱却が必要となってきました。

「最大のサービス業」といわれる公務員の提供できるサービスは「人財（材）」によってもたらされるものでしかありません。公務員の質は、人材の質によるものといっても過言ではありません。職員のモチベーションやモラルが最大限に引き出され、良質の行政サービスが提供されることを住民は強く望んでいます。

本方針は、これからの本格的な更なる地方分権時代に対応するため、これからの武豊町職員に求められる職員像等を示すとともに、そのような職員を育成していくため、町が行うべき施策や考え方を人事管理、研修、人事評価制度、職場環境の観点からまとめたものです。

武豊町職員の行動指針

1 求められる職員像

人材育成の基本は、職員自身が「こういう職員になりたい」と具体的なイメージを持ち、自発的に自己の能力開発に取り組むことが重要です。そのため「どのような人材が必要とされているのか」を職員に示すことが必要と考えられます。

これからの武豊町に「求められる職員像」を次のとおり設定し、人材育成の目標とします。

住民から信頼され

豊かな人間性 柔軟な思考力 責任感を持った

経営感覚のある職員

信頼される職員

政策の優先順位は、基本的には、民意を優先すべきであると思います。政策実現への手法が、行政への信頼につながると思うからです。住民から信頼され頼られる職員とは、信頼関係を築くため、住民目線で常に考え行動する、住民にとって頼みやすく、相談しやすい職員です。

そして、何よりも「武豊が好きである」ことが大切です。地域と何らかの関わりを持つことにより、住民から信頼される一端になるでしょうし、地域の生活、文化、資源を理解し、地域の人との交流を通じ地域力の向上にもなります。

また、住民からだけでなく、職員からも頼られる職員になることも大切です。仕事を上司からふられる、押しつけられるという「縦型」ではなく、職員から頼られて、やる気、やりがいにつながり、共有するという「横型」の関係を築くことが重要です。

そして、困っている職員がいたら助け合うなど、他の職員をおもいやり、チームワークを心がけ、信頼できる職員、さらにいろいろな人脈があり、人付き合いがうまい職員も必要です。

豊かな人間性

豊かな人間性とは、広い視野を持ち多方面に目くばりができ、組織(町)全体に、公平(バランス)をもって仕事をする人を想定しています。また、住民、同僚に気を使える福祉の精神を持った人です。

そして、生き生き、てきぱきと行動でき、自分の気分左右されず笑顔でいられるストレスに強く回復力のある元気な職員であることも重要です。

柔軟な思考力

私たち公務員は、法を遵守することを優先に長く仕事をしてきました。しかしこれからは、できない理由を考えるより、どうしたら実現できるかを考えることに重点を置き、生産性がある仕事をするべきと考えます。私たち職員は、状況を正確に理解し、法律と予算の許す範囲で政策の実現を図るべきと考えます。

そのためには、柔軟な発想を意識して考える思考力や、新しい感覚で考えられる創造力をもっているアイデアマン(ウーマン)であることが重要です。そして、これらから思いついたアイデアを実現に向けて行動する職員であることが重要です。

また、常に自分を高めようと努力する、自分自身の向上心をもっている「自己啓発」に熱心である職員であることも重要です。

責任感

私たち職員は公務員としての公平・公正性を備えた職員でなければなりません。同時に、道理と責任のある発言、行動ができ、やさしさがあり、信頼できる人でなければなりません。

そして、常に物事に対して問題意識を持ち、困難な状況でも逃げず、解決しようとする責任感を持つことが重要です。

経営感覚

長期的なプランを組み立てられる、広くバランス良く物事を見る力を持った「経営力」のある職員であることも重要です。地域や組織でも調整力のある、対話、受容ができ、役場全体、課を良くしていく意識と部下をうまく使える経営感覚が必要です。

そして、日々の業務で常にコスト意識をもち、少しのコストで大きな成果を生み出すことができる職員であることも大切です。

また、地方分権が進む中では、専門知識を持つ職員の育成も重要です。

2 職員に求められる能力

(1) 職員に求められる能力

変革力

先取的に価値創造に取り組むためには、大局的視点と進取の気概(=困難にもくじけない盛んな意気)が必要であり、武豊町を愛し、そこに住む住民の福利を向上させようとする高い志をもってのビジョン創造志向、現状を正確に認識し、決して現状に満足することなく将来ビジョンの実現に向けて現状を変革していこうとする意識、困難に挑戦して切り開いていく気概などが不可欠です。

戦略力

町の成長のためには、その実現のための戦略が必要です。今までは現状の延長線上に目標を設定し、根回しによる調整によって問題を解決していくという発想が一般的でした。そのため、延長線上から離れた目標を創造し、実現の道筋を発想する能力が発達しにくかったといえます。前例にこだわらず、困難な局面に立ち向かい、打開するパワーの発達が望まれます。

創造力

わが国においては、集団主義を基調としてきたためユニークなアイデアが排除されたこと、年功序列であったことなどから、創造力が高く評価されなかったなど、創造力を開発、発揮する風土ではありませんでした。

しかし、今の時代の閉塞感を打ち破って従来にない価値を創造し、将来像の創造に不可欠な能力です。

プロデュース力

創造力に基づくアイデアをもとに、新たな政策や事業の創造、新システムの構築などの政策を企画し、プロジェクトチームなどを立ち上げて実現する能力を意味します。

高度な専門力、創造力、戦略力に加えて、部門や組織の枠を超えて人材を結集してリーダーシップを発揮し、その実現を進めていくプロデュース力は、新たなリーダーに必須の能力といえます。

地方分権下で住民と協働でまちの将来像を考えたり、各種問題のコーディネートが重要な責務となっていており、そのためのプロデュース力は、政策を立案・遂行する人材の必須の能力となっていてきます。

経営力

予算主義を基本とする行政は、経営という視点からはほど遠く、経営的センスは今まで重要視されてきませんでした。

これからは、地方分権下での自治体経営が今後の地方行政の重要な課題となっていてきます。単に効率化を図るというレベルでなく、道路や河川、水道など生活インフラ整備など適切な将来投資を行う役割も問われています。

専門力

専門力は競争力の根源です。専門力がなければ時代を先駆ける行政経営を展開することはできません。

しかし、多様な職務を経験するジョブ・ローテーションによるゼネラリスト(総合管理職)育成が中心となり、専門力を十分開発してこなかった経緯がありますので、専門力の新たな開発策を構築していかなければなりません。

(2) 階層ごとの具体的な役割と能力の基準

階 層	役 割	階層に求められる能力
主事級	職員として基本的な知識と倫理観を持ち、担当職務を確実に遂行する 住民目線で常に考え、問題意識を持ち、自己啓発意欲を高める姿勢がある	<ul style="list-style-type: none"> ・業務遂行能力 ・担当業務の専門知識 ・企画立案能力 ・目標設定、管理能力
主査級	担当業務に関する専門的知識や技術を有し、積極的に課題に取り組む 常に目標・問題意識を持ち、必要な改革・改善を上司に進言する。職場の先輩として後輩を指導する	<ul style="list-style-type: none"> ・業務遂行能力 ・担当業務の専門知識 ・企画立案能力 ・目標設定、管理能力 ・部下指導力
副主幹級	担当業務に精通し、組織目標に向けて職務を遂行する 統率力を発揮し、担当をまとめ、政策形成と課題解決を的確に行う	<ul style="list-style-type: none"> ・業務遂行能力 ・担当業務の専門知識 ・企画立案能力 ・目標設定、管理能力 ・部下指導育成能力 ・判断力 ・政策立案能力
課長補佐級	課長を補佐し、職場の実態を的確に把握して目標達成に向けた具体的な政策立案や課題決定を行う 担当業務のうちの重要業務を処理し、担当内事務の進行管理と、担当職員の指導育成を行う	<ul style="list-style-type: none"> ・部下指導育成能力 ・政策立案能力 ・事務事業成果の分析能力 ・部下へのメンタルヘルスサポート能力 ・問題発見・解決能力 ・組織内調整力
次長・課長級	自分の抱える組織の行動目標を明示し、職員の能力・資質を把握し、仕事を通じて指導育成する職場風土を築く 内外の連携や調整、交渉などを行う	<ul style="list-style-type: none"> ・組織管理能力 ・人材育成能力 ・意思決定能力 ・政策立案能力 ・事務事業成果の分析能力 ・組織内外調整能力
部長級	政策の決定と実行に責任を負う 豊かな人間性と広い視野、高い見解を有し、統率力・折衝力を備えて組織を統括する人を育てる組織風土を醸成する	<ul style="list-style-type: none"> ・経営管理能力 ・政策決定能力 ・意思決定能力

共通して求められる能力		
・ 公務員倫理観	・ コミュニケーション能力	・ 表現力
・ 課題発見、解決能力積極性	・ 理解力	・ 文章力
・ 情報収集・活用能力	・ 自己啓発能力	・ コスト意識
・ 住民対応能力	・ 自己管理能力	

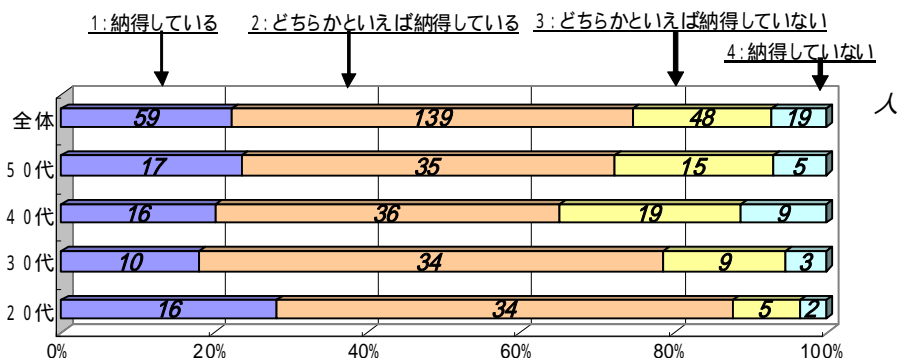


人材育成のための基本的方策

1 人事管理制度

わかりやすい人事管理

【問32】現在の人事異動について、納得していますか。



職員全体では7割が「納得している」としていますが、特に40代は「どちらかといえば納得していない」、「納得していない」という割合が34%と高くなっています。主な理由としては「希望どおりの人事異動でない」「職場の現状を考慮不足である」などがあがっています。

(人材育成に関する職員アンケートより)

人事管理制度はすべての職員に関係するものであることから、その制度内容が「わかりやすいこと」が重要であり、そのことが、人事管理に対する職員の信頼性を高めるものと考えています。また、従来は人事担当課が専権的に行っていた人事管理から、異動を決定するのに職員自身の希望や現場の状況を重視するなど、職員の側や現場へ主導権をもたせる方向へのシフトが不可欠です。そこで以下の制度等を実施します。

キャリアデザイン

職員アンケート(問32)で、「人事異動に納得していない」理由で一番多いのが「希望どおりの人事異動ではない」という意見です。

職員自身が将来を考え、希望する職種を考える際に「自分はどんな仕事に向いているのか」「自分が役に立てる職種はなんなのか」を認識することが必要です。いわゆるキャリアデザインです。そして、職員のキャリア意識を醸成するため、「キャリア開発研修」を30歳、35歳、40歳の時期に受講してもらい、能力の自己分析と将来のキャリアプランを作成します。研修を受講した職員は「キャリアプラン調書(シート)」を作成して、その結果が人事異動に反映されるという仕組みです。

【キャリア・フェーズと人事異動】

フェーズ (能力育成期 = 採用後10年程度)

より長期的な視点から割り切りも必要。職員は新しい仕事に就くたび、考え、調査し、行動することを体得していく。

フェーズ (能力拡充期 = その後10年程度。30歳代から40歳代前半にか

けて) 期に見いだした能力をさらに拡充する時期であり、当該能力を意識しつつ異動を行う必要がある。

フェーズ (能力発揮期 = 40歳代前半から定年まで)

通常は、過去に携わったことのある職能分野でのローテーション(畑)が行われる。課長等の管理職の場合は、異なる職能分野への異動もありえる。

組織の内外でその能力を有効に活用していく「複線型人事管理」の考え方を進めていくこととし、「ゼネラリスト」(総合管理職)「スペシャリスト」(専門技術職、資格あり)「エキスパート」(特定専任職)の分類で、職務分野選択型人事制度の導入を検討します。

庁内公募制度

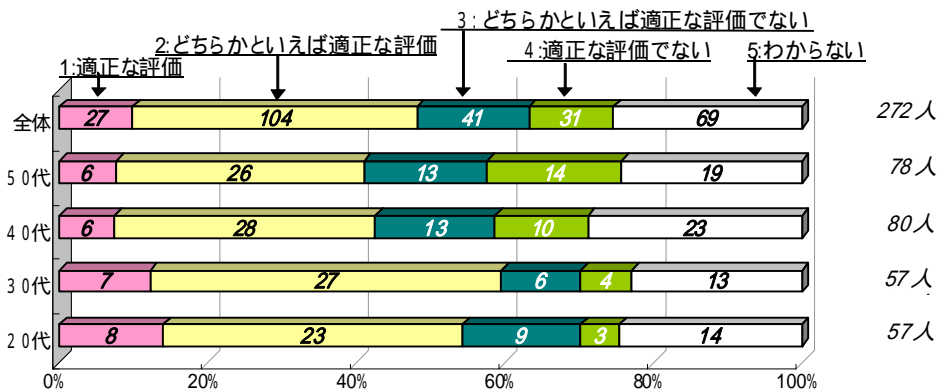
先の「キャリアデザイン」を実施することで、職員に徐々に畑という専門性が形成されてきます。そして、本人からの直接応募というルートで「庁内公募制」の導入も検討できます。

その際に留意しなければならないのが、「こんな人材がほしい」という人材像を募集事業課が示す必要があります。そして、選定プロセスの透明化、選拔されなかった職員への人事担当のフォローが必要となります。また、庁内公募制は、限定的に、通常の異動政策を補完するものとして利用することが肝要だと考えます。

また、課長、課長補佐など一定の職位以上については、職の公募方式など取り入れていくことも考えられます。

昇任

【問36】昇任・昇給は、適正な評価の結果によるものであると思いますか。



全体で48%の職員が適正な評価結果と実感しています。その中では“適正な評価によるもの”が“適正な評価でない”を上回っていますが、50代、40代では“適正な評価でない”割合が高くなっています。

(人材育成に関する職員アンケートより)

今後、職員数の減少により、ますます少数精鋭を考えていく中で、昇任については、やる気のある有能な職員が順当に昇進していくという慣行を根付かせるなどの昇任制度を構築していく必要があります。

今後は昇任試験の導入など、先行自治体の経験を十分に踏まえた上で制度設計を検討していきます。

希望降任制度

対外折衝や部下指導など、管理職に求められる能力やその職責によって、職員によっては心身の負担となり、病気の原因となる場合があります。職員がいきいきと仕事をするためには、その負担を軽減するとともに意欲の向上を図る必要があります。

庁内組織の活性化と職員士気高揚を図る意味や、増加しつつあるメンタルヘルスの問題にも考慮し、希望降任制度を職員に周知し活用していきます。

採用

適正な人事異動の実施と合わせ、若く新しい職員の採用は、組織の活性化には欠かすことのできない重要な要素です。職員の削減が進む中でも、組織の活性化を図り、少数精鋭での運営を行っていくため、また、将来を見据えた組織とするためにも、優秀な職員を計画的に採用していくことは非常に重要なことです。

郵送による試験の申込や、継続的にあたらしい形の試験内容を検討していくなど、幅広く、多様な人材を確保できるようにしていきます。ホームページで仕事の紹介や就職説明会を実施するなど、受験生に分かりやすく、安心して申込できるようにしていきます。

特定の職位に限った採用募集を行うなど、社会人採用も検討します。採用から半年以内の条件附採用職員について、「新規採用職員人事評価票」といった評価票を整備し、町政知識、業務知識、業務判断、接遇態度、規律性、積極性、責任感、協調性などについて評価を行い、本採用の判定に用いることも検討します。

新規採用職員サポート制度

既に実施していますが、採用後4～7年程度の役所経験があり、高い見識を持つ職員で担当業務の内容や進め方の直接指導、業務遂行や職場生活に関する各種の情報や人的ネットワ

ークづくりのサポート、業務に限らず、公私におけるさまざまな問題について相談に乗って助言指導を行う制度です。

役場組織の人たちが、当たり前だと感じていること、この方がよいと思っていることも、住民の感覚に近い素人職員（新規採用職員）が見た場合には、疑問に感じることも多いと思います。この新しい視点は業務改善にも利用できます。

新規採用職員の指導マニュアルを整備するなど、新規採用職員を受け入れる現場に混乱がないように配慮しつつ、サポート制度を充実することで、職場全体で、ともにキャリアアップを目指す雰囲気、「withアップ」の雰囲気を作っていきます。

ジョブ・ローテーション

様々な職場の経験が職員を成長させますが、特に若い時期での経験はその職員の成長に大きな影響を与えます。「かわいい子には旅をさせよ」といった視点から、若い時期に様々な分野を経験させることの重要性についても十分考慮していきます。また、先出の「キャリアデザイン」で自分の得意分野を探すために、いろいろな業務を経験することも有効です。

ただ、職場アンケートでは、短期間の異動は現場の混乱を招くとの意見もありますので、現場の状況を十分考慮し実施していきます。

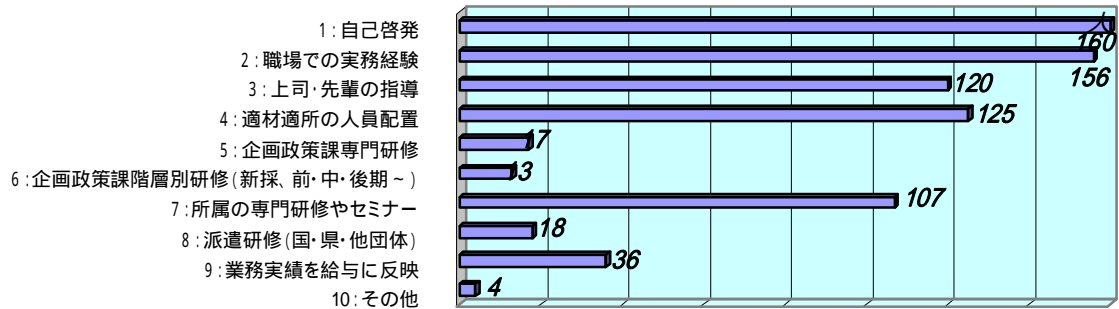
新規採用職員（一般職）については、住民と直接対応経験のできる窓口部門などに配属し、待遇等をOJTにより学ぶことを基本とし、いろいろな業務を経験してもらうため、原則として、10年3課を目途に異動を実施します。



2 職員研修

自己啓発の充実

【問12】 職員の能力開発の手段として何が重要だと思いますか。



能力開発の手段は、“自己啓発”が最も多く、2番目に“職場での実務経験”、3番目に“適材適所の人員配置”、4番目に“上司先輩の指導”、5番目に“所属の専門研修やセミナー”が多い結果となりました。

知多5町研修協議会で行う階層別研修など、企画政策課の研修は、非常に低い結果となりました。

(人材育成に関する職員アンケートより)

職員本人の「向上したい」という意欲は、住民サービスの向上にもつながる重要なことです。普段から自分の行っている仕事について、将来的なビジョンと問題意識を持ち、積極的に自己啓発に努めようとするのが重要です。

これまでの「管理・監督者が日常業務遂行過程で部下・後輩を指導・育成する受身型」にとどまらず、あわせて、「本人自らが日常業務遂行過程のあらゆる事柄から学び取っていく自己啓発型」にすることが重要です。

自己啓発への喚起と動機付けを強く行い、自己の責任において主体的に自らを高めるような「向上心のある職員」の育成を支援するため、職員研修の機会の充実を図ります。

OJT (コーチングスキル) の向上

職場研修 (OJT : On the Job Training) とは、職場内で職務を通して行われる研修のことです。研修というとおおげさに聞こえますが、上司・先輩が職場内で仕事を通して、命令をし、報告を受け、時には議論をしながら必要な知識や情報、技術等を計画的に教えるものです。

○ＪＴがうまくいくための前提条件

職場のビジョンの明確化。所属長の仕事の一部として明確化する。

職場の課題の共有化。職場のビジョンに基づき、職務を遂行する上での課題などの問題点を話し合い、問題意識を共有する。

職場情報の共有化。電子情報に限らず、あらゆる情報について、できる限りの共有化を図る。情報を個人のものではなく、職場全体のものとして認識する。

また、○ＪＴではコミュニケーションをとることが何よりも重要です。

A（上司）とB（部下）との話し合いの場を設ける。

Aとして「Bに期待していること事柄」をきちんと話す。

「Aにどのような指導・育成をしてほしいか」をBに聞く。

「Aから見たBの長所・短所」をBに話し、逆に「Bから見たAの長所・短所」を聞く。

プラスリストを作ったり、相手の美点を凝視したりするなどの工夫を行う。

○ＪＴがうまく行われるかどうかは、管理職の意識に大きく左右されます。管理職は、○ＪＴの推進が自らの業務の重要な部分であること、○ＪＴが職員の育成に関し極めて有効なことを常に認識していることが必要です。

管理職研修等におけるプログラムに○ＪＴの進め方を取り入れるなど管理職の○ＪＴに関する啓発を図ります。

○ＪＴを効果的に行うため、○ＪＴの考え方、進め方等を示すマニュアルを作成するとともに、推進体制の整備を図ります。

○ＦＦＪＴ（職場外研修）

職場外研修（○ＦＦＪＴ：Off the Job Training）とは、一定の期間職場を離れて行われる研修のことです。集中的に行うことができ、業務上必要な基礎的な知識の習得や専門性の向上を図るには効果的です。

また、他の職場や他の自治体職員との交流を通し、相互に刺激しあう啓発の機会としても有効です。

職場外研修は、階層別研修、特別研修、派遣研修の3つに区分できます。

階層別研修

階層別研修は、各職位において必要とされる基本的・共通的な知識の習得を目的として行います。現在は集合型の研修が主流ですが、今後は職員のやる気や自己啓発意欲を促進するために、自ら選択し、学習する研修体制の検討も必要です。

特別研修

特別研修は、年齢・職種を越えて研修生を募集し、職員相互の意識啓発を図るもので、情報交換や世代間のコミュニケーションの場としての活用にも寄与します。今後も時代のニーズや社会状況の変化に合わせ、その時々が必要と思われるテーマについて実施します。

派遣研修

派遣研修は、通常勤務する職場から離れ、自治大学校、市町村アカデミーなど自治研修施設や愛知県など他組織に所属し、今までとは全く違った環境で実際に業務につく研修です。職場環境や人間関係が異なった組織に身を置くことで、通常の勤務では気づかない点や違った能力を要求されるなど、刺激になります。

各種の派遣研修については、人事担当より随時提案し、職員は積極的に参加し、自己啓発の契機として活用を図っていくことが望まれます。

研修には短期需要充足型で知識付与や技術の伝達が主体になるものと、長期需要充足型で自己啓発を促し長期的に能力の開発を図るものがあります。

階層別研修、特別研修、派遣研修を織り交ぜ、効果的な研修になるよう充実を図ります。

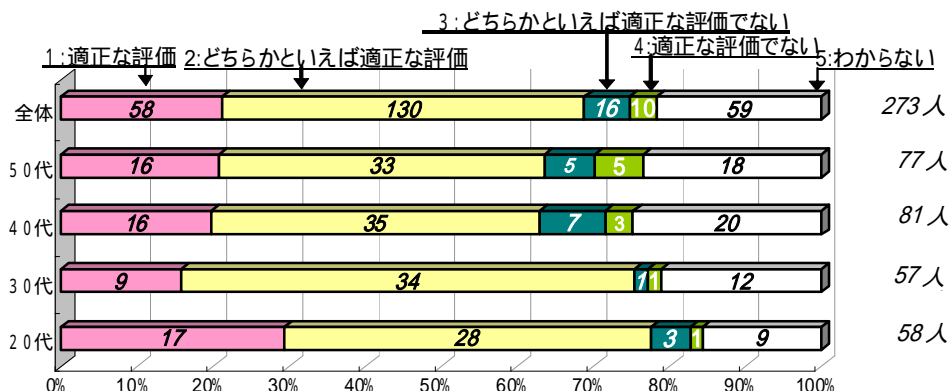
職場や職員が望んでいる研修テーマを実施するため、職場へのヒアリングや職員に対するアンケート調査を実施し、研修推進体制の整備を図ります。

研修参加への職場配慮や職務専念義務の免除を拡大するなど、研修に参加しやすい環境整備を図ります。



3 人事評価制度

【問37】あなたの仕事に対して、上司は適正な評価をしていますか。



全体で68%の職員が適正な評価と感じていますが、“どちらかといえば適正な評価でない”、“適正な評価でない”という意見も見逃せません。

(人材育成に関する職員アンケートより)

人事評価制度の目的

「人事評価 = 差をつけること」という前提がおかれ、給与との短期的連動がクローズアップされる人事評価制度は給料や昇格に差をつけるイメージが先行してしまい、職員からも反発があることが現状です。しかし、自治体経営を行うにあたり、能力面や業績の成果 = パフォーマンスに着目したマネジメントの導入が必要であると考え、パフォーマンスを見える形にしたものが「人事評価制度」です。

組織、職場の中で「組織目標・方針の明確化」を行い、その目標や方針を達成するために、職員個人が組織の中でどのような存在なのか、どのような役割を果たしているのかということが、見えるかどうか重要です。自分のやっている今の仕事の状態や成果がはっきり分かり、その実感を通じて職員がやりがいを感じ、進んで仕事をするようになるなど、職員の行動が変わることで組織全体のパフォーマンスが向上し、最終的には住民にプラスになることに結びついていくのです。

この体で感じられる「実感主義」は、これから仕事を遂行する上で非常に重要で、3つの「感」を持つことが大切です。

まず、「達成感」です。設定された目標が「住民の福祉の増進」という究極の使命を果たすための目標となっているか、真の成果を考える必要があります。

2つ目は、「充実感」です。職場の三大栄養素である「コミュニケーション、モチベーション、トレーニング」を補給し、職務上の成長とともに公務を通じた人間的成長を視野に入れたキャリアデザインを探求することが必要です。人事評価制度はこの三大栄養素を評価、分析、把握し、測るものとして位置づけられます。

3つ目は、「共感」です。仕事で得た「達成感」や「充実感」を自己満足に終わることなく、客観的、多角的なまなざしの一つとして、同僚はもちろん住民と共感する関係を重視するべきです。

実感主義の視点を

達成感

「成果主義(業績主義)」の誤解を解く

「住民の福祉の増進」という究極の使命を果たすため、真の成果の実現はどうあるべきかを考える

充実感

職場の三大栄養素(コミュニケーション,モチベーション,トレーニング)を補給し、職務上の成長とともに、公務を通じた人間的成長を提供することを視野に入れたキャリア・デザインを探求する

評価・分析・把握されるべきは栄養の補給状況

共感

自己満足に終わることなく、同僚はもちろん住民と共感する関係を重視する
客観的・多角的なまなざしの一つとして

(首都大学東京大学院教授 大杉 寛氏による人材育成アドバイザー講演会資料より)

目標管理 (= 達成感)

一生懸命に仕事をして、成果を得たときの達成感や喜びは、職員を成長させる大きな要因となります。また、仕事がうまくできなかった場合でも、その原因を理解し、次の仕事に活かすことにより、その経験は職員の大きな財産になります。達成感等を味わうには、そこに目標があることが必要で、職場においては、組織全体の目標と職員個人の目標を明確に掲げていることが必要となります。目標管理は、組織内の職員の貢献を共通の方向に向ける役割を果たす側面(機能的側面)と、目標設定に個々の職員が参画することによって、職員の自己統制を可能にする側面(参加的側面)があります。

職員に業務上の目標を明確に示し、その目標達成のために効率的な業務を行える職場環境を整えるとともに、管理職が組織目標との整合性を取りながら適切な目標設定・管理ができるよう体制を検討します。

評価面談 (= 充実感、共感)

期首面談や評価面談などは、上司と部下との面談の場面を通じ、コミュニケーションを図り、職員個々人のモチベーションを高め、やる気を起させる絶好の機会です。人事評価制度において、これらの面談を通じて、組織目標と個人目標の統合、難易度の調整、組織力アップに向けた協働の取組を進めていくことになります。

効果的な面談方法

雰囲気づくり（机を置きながら90度の角度で）と面談の目的・進め方の説明

部下に自分の考えを説明させる

上司としての考えや期待を話す

お互いの話し合いのもとに内容や方法を決める話し合いの内容を確認し、励ましの言葉をかける

評価面談マニュアルを作成するなどし、効果的な期首面談、評価面談を組織全体で行うことで、人事評価制度に対する職員の満足度、仕事へのモチベーション、組織力を高めるよう検討していきます。

評価面談がどのように行われたかを人事担当に伝達するような仕組みも検討します。

所属長の役割

人材育成について、人事担当が行う、職場から離れた研修(OFF J T)だけでは有効な人材育成は不可能です。11ページに示した職員アンケート結果でも、職場で仕事を通じて行われるトレーニング=O J Tが職員自身も有効であると感じており、極めて重要であるのは明らかです。職場を業務改善への意欲にあふれ、優れた人材を育成することのできるO J Tの場へと変革するためには、所属長の役割が非常に重要となります。

職場での業務の遂行は、所属長の職務命令に基づき行われることから、職場における人材育成の全ての方策は、所属長の意識と行動によりその成果が大きく左右されることになります。所属長は、『職場における人材育成担当者』として強く自覚し、その役割をしっかりと果たさなければなりません。

4 職場環境

健康管理

職員が意欲を持って仕事を行うには肉体的にも精神的にも良好な状態であることが必要となります。しかしながら、近年は、特に精神的な疾患などにより自分の健康に不安を持つ職員も増加しており、病気休暇を取得する例もみられます。職員の健康管理、職場の安全確保等については、職員安全衛生委員会の果たす役割が今後ますます重要になってくると考えられます。

健康に不安を感じる職員には産業医と相談する機会を設けているところですが、この制度の利用を広く職員に周知し、職員の健康に対する不安の軽減に努めます。

長期の病気休暇等から復帰する職員に、業務への不安を解消するため、復帰訓練制度や産業医から指導、助言を受ける機会を設け、病気休暇から復帰の際の不安を軽減するための方策を実施していきます。職員においても、精神的な疾患について理解を深めるよう、メンタルヘルズ講座等を実施していきます。

残業ゼロを目指す

自治事務の増大によって、時間外勤務(残業)を行わないと業務がこなせないところもあります。これは、職員のメンタル的にも、人件費増大抑制の観点からも対応すべき課題です。

残業の多い部署について、現場ヒアリング、業務内容の点検、人員配置の見直しを行い、特に決まりきった定例的な事務処理は非常勤職員等の任用や、外的資源の活用で、残業ゼロの職場を目指します。

公務能率の増進の観点からの処分

多くの職員が懸命に取り組んでいても、一部の勤務態度に問題のある職員のため、住民からの見た目だけでなく、職員のやる気にも影響してしまうことも考慮しなければなりません。

分限処分の基礎のひとつとして人事評価制度を利用し、いくつかの自治体で実施されている方法です。今後、武豊町においてもしっかりと取り組んでいく必要があります。

当該職員に対し、注意・指導を繰り返し行うほか、必要に応じて、担当職務の見直し、配置換え、集中的な特別研修などを行うことによって改善を図ります。

勤務実績の不良の状態または適格性に疑いを抱かせる状態が継続する場合には、賞与などの減額や分限処分を行う可能性がある旨の警告書を交付する等の措置を講ずることなど検討していきます。