

川島町行政改革推進委員会 答 申 書

川島町の『人材育成について』

—町民が期待する川島町職員—

令和元年12月26日

目次

I	はじめに	1
II	答申事項について	1
1	川島町職員に目指してほしいもの	1
2	町職員に期待すること	2
1)	明確な「志（職務姿勢・意識・意欲）」	2
2)	基盤となるヒューマンスキル（社会人基礎力）	2
3)	豊かな職務知識	2
4)	優れた職務遂行能力	3
5)	生産性の高い政策提言力・行動力・実行力	3
3	管理監督職員に期待すること	4
1)	管理監督者の役割と責任	4
①	職場のリーダーとしての役割（リーダーシップ）	4
②	経営層を含めた上位者の補佐役としての役割（フォロワーシップ）	4
③	人材を育成する役割	4
④	関連部門に対する協力者としての役割	4
2)	備えるべき能力など	4
①	信頼される人間性、広い視野と柔軟な思考	4
②	人材、予算等を活用して目標を実現していくマネジメント力	4
③	働きやすい職場と人が育つ機会を作り出す力	5
④	部下の能力を引き出し成果へと導いていくコーチング力	5
⑤	地域との協調力	5
4	川島町の財産である役場人材を育てていくために 一人材育成の取り組みの方向性・指針一	6
1)	職務意識・意欲の喚起	6
2)	ヒューマンスキル・職務遂行能力の育成	6
3)	職務知識の付与	7
4)	成長イメージを明示	7
5)	成長を確認していく仕組み	7
6)	継続していく成長	7
5	参考となる町内企業の人材育成の取り組み	8
6	人材育成の更なる成果を求めて	9

I はじめに

令和元年7月16日に、川島町長から、「グローバル化、情報化など目まぐるしく変化化する社会情勢や、多様化する行政需要に応えるまちづくりを担うことのできる人材を育成することが急務である」との認識のもと、川島町職員の『人材育成について』の諮問を受け、本委員会では計6回にわたり、町民目線・民間企業目線から発想し、現状を踏まえつつ、議論を重ねた。

審議に際しては、諮問事項に関連して、町職員の意識調査（討論形式によるヒアリング調査等）や町と町内民間企業における人材育成の取り組み調査を行うとともに、各委員の識見に基づく報告等を参考にしつつ、様々な観点から検討を進めてきた。

とりまとめにあたっては、これらの議論を、川島町職員として目指して欲しいもの、町職員に期待すること、管理監督職員に期待すること、そしてその育成のための取り組みの方向性と指針、に整理した。併せて、参考となる町内民間企業の取り組みの骨子を加え、最後に、人材育成には総合的な取り組みが求められることを踏まえ、更なる成果を求めた取り組みへの提言を付している。

以下、諮問事項『人材育成について』に対する体系的な整理と取り組み、今後の方向性として、答申する。

II 答申事項について

1 川島町職員に目指してほしいもの

人材育成の前提として、本委員会として、川島町職員として目指して欲しいことを以下2点に集約して期待することとした。

- ・ 川島町への愛情に裏打ちされた、町民の「満足」と「信頼」の一層の拡充
- ・ 訪れやすく辛い処に手が届く、町民の期待に応え続ける役場づくり

2 町職員に期待すること

町職員への期待は、新規採用職員から幹部職員まで、その職位・職層に応じて、その強さ、広さ、高さは変動する。しかし、期待する要素の内、共通するものは少なくない。ここでは、町職員の意識調査（第3回会議 資料3参照）を参考としつつ、町職員として備えて欲しい事項について以下の通り整理した。

1) 明確な「志（職務姿勢・意識・意欲）」

川島町という基礎自治体（自治機関）の職員である以上、まず備えていなければならないのは、町職員としての明確な「志（職務姿勢、職務意識、職務意欲）」である。

それは、町政を通して、町民に信頼され、町民から寄せられる期待に応じて、町民の満足を実現・拡大していこうとする「志（職務姿勢、職務意識、職務意欲）」である。

そして、その「志」を実現するために、自ら主体的に取り組み、自らを磨き続けることが、必要である。

2) 基盤となるヒューマンスキル（社会人基礎力）

社会人、組織人として基盤となるヒューマンスキル（社会人基礎力）は、町職員としても当然備えることが求められる。

社会人としてのマナーを身に付けること、分かりやすい説明力と高いコミュニケーション力、そして適切な接遇・対応力は、必須の基礎力として、日々その向上に努める必要がある。

3) 豊かな職務知識

町職員には、役場業務の担い手として、豊かな職務知識を備えることが求められる。

地方自治制度や町政全体の業務概要を始め、総合振興計画や財政状況、文書・財務・会計・契約など、町職員としての基礎知識は勿論のこと、担当分野の法令、制度や業務などの専門知識については、役場業務の担い手として、その職位・職層に応じて、或いはその職場における役割に応じて、十分に修得し、活用することを期待する。

町民からの期待として表現すれば、ワンランク上のサービスを提供できる広く深い知識を備えて欲しいのである。

4) 優れた職務遂行能力

身に付けた職務知識を業務に活かし、町民の期待に応えていくためには、優れた職務遂行能力が必要である。

計画的に職務を遂行する業務推進力やコスト意識などの「適切な事務処理能力」、膨大な量が行きかう情報社会の中にあって、適切な情報を適切な時期にキャッチ・活用し、発信していく「情報収集・活用力」、住民の立場で物事を見極め、考え、対応していく「住民対応・協働力」、複雑化・多様化する社会・経済環境の中で、町政の課題を発見し、これへの対応・解決策を構築していく「課題発見・解決力」など多くの能力が求められる。

これらの能力は、その職位・職層に応じて求められるが、自然と身に付くものではない。本人の努力のもと、意図的に、涵養、育成していく必要がある。

5) 生産性の高い政策提言力・行動力・実行力

豊かな職務知識と優れた職務遂行能力によって取り組まれるのは政策であり、事務・事業である。町民の期待に適切に応えていくためには、適切な政策を企画・立案・提言していく能力が求められるとともに、その政策をより生産性（有効性・効率性）高く実現していく、行動力と実行力が必要である。一方町政は、多種多様で広範な業務を担っており、それぞれの業務は様々な形で、多くの部署、多くの機関と関りを持って執行されている。生産性（有効性・効率性）高く円滑に政策を推進していくためには、調整力も欠くことができない。

これら生産性の高い取り組みによってはじめて、多角的でワンランク上の政策・アドバイスが、町民に提供できるようになる。

これらの能力は、職位・職層の高まりに符合して強く求められるが、一朝一夕に身に付くものではない。新規採用職員の段階から、政策立案の機会を設け、他部署、関係機関との連絡調整の機会を重ねてその能力を涵養していくことが必要である。

3 管理監督職員に期待すること

町政の要を担う管理監督職員には、職員一般に期待することに加えて、その役割に即して以下の通り期待することがある。

1) 管理監督者の役割と責任

① 職場のリーダーとしての役割(リーダーシップ)

管理監督職員は、職場のリーダーとして、部下職員に対して、組織目標を明示して、その実現に向けた職務遂行の動機付けを行い、士気を高め、目標実現に向けてメンバーの力を集中していく必要がある。

そして、担任する業務の目標を達成する責任を担うことである。

② 経営層を含めた上位者の補佐役としての役割(フォロワーシップ)

管理監督職員は、組織の要を担うことから、上位方針を部下と共有して職務に当たる必要がある。そのためには、上意下達(トップダウン)・下意上達(ボトムアップ)のパイプ役を担い、円滑で風通しの良いチームを築いていくことが重要であり、時には上位者に対する意見具申や提案も求められる。

③ 人材を育成する役割

政策・事務・事業を担当するチームとして、成果を実現していく担い手は、チームのメンバーである。そのチームメンバーの意欲を引き出し、職務知識を豊かにし、職務遂行能力を高めていくのは、管理監督職員の重要な役割であり、責任でもある。

④ 関連部門に対する協力者としての役割

前述の通り、町政は様々な部署・機関と関りを持って進められている。自らのチームだけでなく、関連する部門とは円滑な意思疎通を図り、チームワークと連携を築き、或いは調整を密にしていく必要がある。その責任者は管理監督職員である。

2) 備えるべき能力など

① 信頼される人間性、広い視野と柔軟な思考

チームのリーダーである管理監督職員は、部下をはじめ、関係する多くの人々に信頼される人間性を備えること、そして広い視野と柔軟な思考力が求められる。

② 人材、予算等を活用して目標を実現していくマネジメント力

管理監督職員には、チームのメンバーや予算などの資源を活用して、課された目標を実現していくマネジメント能力が必須である。

③ **働きやすい職場と人が育つ機会を作り出す力**

部署の責任者として、チームのメンバーが働きやすい職場環境を整えること、そして一人ひとりのメンバーが着実に成長していく機会を作り出していく力が求められる。

④ **部下の能力を引き出し成果へと導いていくコーチング力**

成長していくメンバーがその成果を発揮していくことができるように導く力、コーチング力がメンバーの新たな成長を促し、更に人材を育てることに繋がる。コーチング力は管理監督職として是非磨いて欲しい能力である。

⑤ **地域との協調力**

管理監督職員は、町の代表として地域と関りを持っていく。地域とともにあり、地域とともに考え、行動する協調力は、必要不可欠である。

4 川島町の財産である役場人材を育てていくために

— 人材育成の取り組みの方向性・指針 —

川島町役場という組織を構成する人材（役場人材）は、ただ待つだけで成長することはない。全庁を挙げて、あらゆる機会を捉えて、意識的に、意図的に育成していく必要がある。

以下、前述の職員への期待、管理監督職員への期待を前提に、6つの観点から、人材育成の取り組みの方向性・指針を示す。

1) 職務意識・意欲の喚起

志を抱いて入庁した職員が、いつまでもその思いを抱き続けていくためには、常に職務への意識・意欲を喚起し続けることが必要である。目前の業務を処理することが仕事の全てになってしまえば、おのずと志は色を失う。

そこで有効なのは、職場全体・個々の職場で、毎年あるいは毎期はっきりとした組織目標を設定・明示し、職員は個々の職責に応じ、組織目標と連鎖した職務目標を設定すると同時に、その実現を目指す取り組みを仕組みとして構築し、実行していくことである。例えば、人事評価制度の活用が考えられる。

2) ヒューマンスキル・職務遂行能力の育成

人材育成のメインステージは、職員が最も長い時間職務に従事する職場である。従って、効果的なOJTこそ職員のヒューマンスキルや職務遂行能力を最も良く養う手法である。

効果的なOJTの実現には、上記職務意識・意欲の喚起も含めて、人事評価制度を主要な人材育成ツールとして活用していくことが極めて有効である。積極的に改善・活用すべきである。期初の期待の明示・目標設定から、上長と職員とが面談協議して、一年の取り組み目標を定め、期中の協議での進行管理や修正を経て、期末の成果確認フォローまで、一体となって職務を遂行し、その過程で知識、能力の向上を図っていくのである。期末における評価・フォローでは、職務に取り組む姿勢や意欲なども含めた成果を上長・本人が納得のいく形で見極めをし、次年度に向けた成長目標を探ることを目指すことが重要である。従来の取り組みの更なるブラッシュアップを期待する。

また、育成すべき能力によっては、集合研修などの効果的な場合もあるので、適切なツールを相乗的に活用することも重要である。

3) 職務知識の付与

前述のように、職務知識には、町職員として身に付けておくべき基礎知識と、担当職務に関する専門知識がある。知識習得には、集合型研修が効果的・効率的である。なお、受講生の規模や講師の確保など、様々な条件を勘案して、独自研修、派遣研修などを選択する必要がある。

集合研修の設定にあたっては、職層に応じたカリキュラムを備えた職層研修に加え、職員の成長段階に応じたステップアップ型研修や専門研修などの充実を図り、各研修の開設の狙いを明確に設定・明示することが重要である。

研修参加については、研修効果を一層高めることを目指して、自らの意思で受講意欲を持った職員が、主体的に受講するシステムを採用すべきである。

更に主体的な成長を期待して、語学検定や自治体法務検定、社会保険労務士など職務に役立つ外部資格の取得を推奨・評価する制度を設けるのも有効である。

4) 成長イメージを明示

職員が自身の成長する姿をイメージし、意欲的に取り組む目安ともなるよう、職位・職層ごとに、標準職務遂行能力基準を設定すべきである。併せて、業務能力の修得の目安ともなる、業務マニュアルを全ての職場で作成すべきである。

いずれも、職層・成長ステップ、担当職務ごとの成長到達点が見える化することに繋がり、成長のための努力の方向が明確になっていく取り組みである。

5) 成長を確認していく仕組み

人材育成には、職員の成長の確認が不可欠である。面談を重視する人事評価制度は、この面でも極めて有効に機能する。

期初の目標設定にあたって、業績目標だけでなく、知識習得目標、能力向上目標、後輩などの育成目標（OJT）なども含めて取り組むことで、様々な視点からの成長を上長と本人が共有していくことが可能である。

6) 継続していく成長

職員は採用時から定年退職まで、成長し続けるものである。全ての職員が、それぞれのステージに応じて、継続的、計画的に成長していくよう、常に人材育成していく職場風土を醸成することが重要である。そのためにも、主体的に取り組むことができる研修や学習会などの参加機会を積極的に提供していく必要がある。

5 参考となる町内企業の人材育成の取り組み

本委員会では、町内の民間企業にご協力頂き、各企業における人材育成の取り組みについて調査を実施し、有用な資料として、参考とした。ここでは、その特徴的な骨格を記す。（第3回会議 資料2、4及び第4回会議 資料1参照）

1) A社

- 能力開発目標を本人と上司の面談により設定（2Way面談）。

年度当初の設定時だけでなくフィードバック時にも面談を実施し、対話により理解を深め、本人と上司相互の信頼関係を構築する。

- OJTのプログラム化

OJTをプログラム化し、実務・技能能力レベル、専門能力レベル、管理能力レベルの分野ごとに判定基準を設定。身に付けるべき能力、修得すべき技能等を可視化しその到達状況を客観的に把握できるシステムに。

2) B社

- 階層別教育システム

職務階層ごとに、求められるスキル等が変化することから、階層別の教育システムを導入。

- 「技能スキル表」を設定

業務を作業レベルまで細かく項目分けした「技能スキル表」を設定し、その項目ができているかどうかを客観化。

- 「目標チャレンジシート」の作成

評価者と被評価者が面談し、技能の分野だけでなく社会人としての評価も求めて「目標チャレンジシート」を作成。

3) C社

- 部署ごとに「スキルマップ」を作成

各部署の業務遂行に必要となるスキルをまとめた「スキルマップ」を作成。各作業ができているかどうかを客観化。目標設定にも活用。

- 経営委員会に一般職員も参加

一般職員も参加する経営委員会を開催し、自社の業績を職員全体が把握し、当事者意識を持たせる機会を設けている。

6 人材育成の更なる成果を求めて

以上、川島町職員に期待することから、その実現に向けた取り組みの方向性・指針について整理してきた。

審議の中では、OJTや集合研修など、純粹な育成手法についての議論に止まらず、他の制度の『人材育成機能』に着目して、これを活用する視点からの議論が活発になされた。特に発言が集中したのは人事評価制度であり、その活用については本文中でも適示した。

以下に、審議の中で議論された関連する制度の人材育成機能の意義等について記すこととする（参照：人材育成と諸制度との関連図）。

- 成長し、町政に貢献した職員の適切な評価・処遇は、更なる成長へのインセンティブとなる。【人事評価制度の人材育成機能】
- 職員が習得した知識、高まった能力を生かすことができる環境に置くことが、成長成果を活かすことになり、更なる成長を促すことにもなる。【人事異動の人材育成機能】
- 頑張った職員が報われる仕組みの構築とその運用は、新たな成長と組織活力の源ともなる。【昇任・昇給制度等の人材育成機能】
- これらを相互に関連付け、4に掲げた各取り組みと併せて、総合的に取り組むことが、今後の川島町の人材育成にとって極めて重要である。

なお、本文でも述べた通り、一般職員の育成だけが人材育成ではない。管理監督職員の成長と一般職員の成長が相まって、はじめて川島町の人材育成が実効あるものになる、ということを改めて付言する。

以上、人材育成を主要な政策上の柱と位置付け、町として戦略的・具体的に取り組むことを提言し、令和元年度 川島町行政改革推進委員会答申とする。

以上