

豊山町人材育成基本方針

“ 5 S ・ 5 F ” の職員を目指す

平成 1 9 年 4 月

第1章 人材育成の基本認識

1 地方分権と人材育成

地方分権を推進するため、自治省（現総務省）は、「地方公共団体における行政改革推進のための指針」（平成6年10月7日付け自治事務次官通知）等に基づいて行政改革の推進に取り組むよう、地方公共団体に要請を行ってきた。その後、自治省は、地方分権をさらに強力に推し進めるため、「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」（平成9年11月14日付け自治整第23号）を策定した。この指針では、各地方公共団体に対し「職員の能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針を策定すること。」という提言がなされた。

この指針を踏まえ、各地方公共団体が人材育成基本方針を策定するに当たっての指針として、自治省は「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」（平成9年11月28日付け自治能第78号）を作成、周知を行った。この中では、長期的かつ総合的な観点で職員の能力開発を効果的に推進するため、人事管理全般を通じた人材育成を行うよう、職場環境作りや研修の内容等、具体的な提言がなされた。

これら一連の動きは、地方分権の推進を行うためには、まず各地方公共団体の対応能力を上げることが必要であり、そのための人材育成が急務であると国が捉えていることを裏付けるものである。一方、各地方公共団体は、事務委譲、市町村合併等に忙殺されることとなったためか、策定への動きは鈍かった。

こうした実情を踏まえて、平成16年6月には、地方公務員法が改正され、同法第39条第3項に「地方公共団体は、研修の目標、研修に関する計画の指針となるべき事項その他研修に関する基本的な方針を定めるものとする。」という規定が加わった。研修計画方針が法律上の責務とされた。

これに追随して、総務省は「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」（平成17年3月29日付け総行整第11号）を策定した。この中では、「人材育成に関する基本方針を策定し、人材育成の観点に立った人事管理、職場風土や仕事の推進プロセスの改善等を行うことにより、総合的な人材育成に努めること。」と提言された。

2 人材育成基本方針策定の理念

地方分権の推進を主眼においた法的要請だけでなく、本町を取り巻く社会情勢は日々、めまぐるしく変化してきている。つまり、高度情報化や少子高齢化が急速に進み、それに合わせて、町民のニーズも多様化し高度化し続けている。また、中部国際空港の一元化に伴う町財政の悪化。団塊世代の大量退職。介護や医療を必要とする方々の急増等、多くの課題が山積している。そういう中において、町政にかかわる人材を戦略的に育成していくことは急務であり、きわめて重要な今日的課題となっている。

このような状況から、今後、町行政に強く求められるようになることは、少ない経費で大きな行政効果が得られるような施策を確立することが考えられる。そのためには、何よりも優先しなければならないこととして、町職員一人ひとりの能力を最大限に引き出す「人材育成方法のシステム化」を図ることが求められる。

人材を育成することについては、自治体や民間企業を問わず、効果的に行われるべきものである。しかしながら、今回、改めて本町が、この人材育成基本方針を作成するに至った理由は、現在の本町を取り巻く社会情勢の変化への対応の実態。将来的な社会情勢への対応の見通し。この二つを基本として、これまでの本町における人材育成方法を反省したとき、早急に改善すべき問題があることが確認したからである。つまり、長期的計画で人材を育成し、組織を活性化させ、真に町民の立場に立った行政を推進するという、町行政の基本的理念が、これまでの行政組織内部で培われてきたかといった反省からである。人材を育成するためには、日々の業務を遂行する中で、町職員一人ひとりが絶えず人材育成といった視点を持ち続けるような、組織文化¹⁾を醸成するようしなければならない。このような組織文化が欠落していたり、希薄であり続けるならば行政組織は、町民から乖離していくものと考えられる。やがては組織として機能しなくなり、破綻するような危険性さえはらんでいる。

このような町行政内に介在する問題点と、現在の本町における社会情勢とを勘案して、人材育成方針を策定するものである。

3 人材育成システムの構築

¹⁾ 組織文化：職場の体質や雰囲気のこと。

人材育成システムを構築するためには、行政の基本に忠実に履行すると同時に、社会情勢の変化を敏感に読み取り、町民から求められる職員像が何かを把握する必要がある。町行政の主権者は町民であるから、町職員に対しては、町民の立場に立った行政を求められるのは当然のことである。社会情勢がどのように変化しようが主権は町民であるという自治体の基本姿勢は普遍的なものである。こういう社会的背景の中にあつて、町職員に求められるものは、社会の情勢や、住民のニーズの変化に応じて、的確に対応できる能力や資質である。従つて、人材育成システムについては、必要に応じて変化し、対応できるものでなくてはならない。そのためには、常に評価と見直しが必要となってくる。

人材育成計画を策定するにあたっては、特に留意しなければならないことは、「組織は同質化しやすい」ということである。つまり、組織間で横並びをし、やがては相互に疲弊していくという危険性がある。制度や組織の改変や見直しを絶えず行い、新鮮さを注入して疲弊を防止するということを前提としなければならない。

人材育成計画に決まって登場してくるのが、一斉研修の制度である。こういう研修の場は、公務員としての基本的事項を修得する機会としては、きわめて有益である。しかし、各人が勤務する現場には、それぞれの問題があり、それに対応するには、それぞれ能力や技術を修得する必要がある。

採用されて年月の浅い若手職員は、職員間の人間関係や、町民との対応で、初歩的な悩みや迷いを抱えているが、中堅職員や管理職員の支援を得て、成長して行くことになる。このようにして一斉研修での学習と、現場での学習とを巧みに活かし、自らを成長させていくことが多い。組織文化の果たす役割は大きい。

このように、人材育成というと、若手を対象とした者と考えられやすいが、これが行政現場における盲点と言える。町民は職務に携わっている町職員は、常に自らを磨き、問題意識を前面に出しながら、職務に専念してくれることを求めている。ベテランと自認し、慢心する勤務態度の見え隠れするような職員を求めてはいない。町民にとって、町の職員は退職するまでが貴重な人材である。頼りにしている人材である。つまり、人材育成は、全ての職員に対して求められている。

町職員は年代・役職等それぞれ違う立場にある。こういう職員によって構成される現場で、何よりも必要なものは「対話」である。自由に対

話することができて、はじめて問題意識や危機意識を共有することができる。この対話をキーワードとして、組織文化を醸成するような、職場環境を構築する必要がある。町職員各々が対話を重ね、経験を積み、知識を深め、町職員各々が、それを日常の業務に生かすことが重要である。ひいては、それが高い評価を受け、それにふさわしい待遇を受けることにもつながっていく。

このようにして職員がお互いに情報を発信し合える、豊かな組織文化を醸成していく「仕掛け」を作り、これをサイクルとして構築することを本町の人材育成システムの基本とする。

第2章 求められる職員像

1 “5S・5F職員”

現在、自治体に対し、地方分権に対応できる行政が求められている。自治体職員は、自らで自らの政策を立案し、遂行することのできる能力が求められている。また、社会情勢は、少子高齢化、高度情報化、多様化・高度化する町民ニーズ、空港一元化後の大幅な税収減、団塊の世代の職員の大量退職により、より高度な技能と豊かな経験と知識を求めている。

さらに、最少の経費で最大の効果を得られるよう、職員一人ひとりの能力を最大限に引き出すことが求められている。

次に、基礎自治体である町行政の基本として、町民の立場に立った行政を行うことを忘れてはならないことである。

具体的に言えば、行政上の問題で困ったとき、出来るだけ迅速に、親切に、丁寧に分かりやすく対応するなど、単なる法令の解釈等を説明するだけでなく住民が直面する固有の問題への有利有効な解決や支援を行うことが必要とされている。

以上の視点から、目指すべき職員像を「個々の職員に求められるもの」と「職員全体として求められるもの」の2つに分け、それぞれのキーワードとして、5つの『S』と5つの『F』を次のとおり定める。

(1) 個々の職員に求められる5つの『S』

SKILL(能力)を向上させる職員

公務員として必要な政策形成能力、行政執務能力を向上させるとともに、高度情報化社会における技術、技能を修得することや住民に対する説明能力を向上させる必要がある。こうした視点から、常に自己研鑽を

怠らない職員を目指す。

SPEEDY（迅速）に行動できる職員

高度情報化、グローバル化の進む社会では、いかに公正・公平であっても遅々として進まない「お役所仕事」では住民の信頼は得られない。常に住民のニーズ、様々な情報に関心を持ち、迅速に行動へと移せる職員を目指す。

SERVICE（サービス精神）の旺盛な職員

高度な知識や教養があっても、住民サービスであるという行政の基本を疎かにしてはいけない。今、何が求められているかを敏感に察知し、期待に応える姿勢を持ち続ける職員を目指す。

SOLVE（問題を解決）できる職員

自らの能力、知識、経験を活かし、問題を着実に解決することで、初めて住民の信頼を得ることができる。こうした視点から、問題を解決するという結果、成果を重視する職員を目指す。

SATISFACTION（住民の満足度）を常に意識する職員

能力の開発に努め、迅速な行動で問題を解決したとしても、住民が満足していなければ、真の住民サービスとはいえない。住民サービスは住民が満足する結果を残して完結する。常に住民の満足度を意識し、業務を遂行しようとする職員を目指す。

（２）職員全体として求められる５つの『F』

FIELD（現場）を大切にす職員

問題の原点、起点は、現場にあることが多い。住民の声を聞くということの基本姿勢とする職員を目指す。

FRESH（常に新しいことに取り組む）な職員

情報化の進展によって、社会情勢は刻々と変化、グローバル化、複雑化している。住民の要望、ニーズも同様である。こうした視点から、既存の枠組み、考え方にとらわれない、常に新しいことに取り組むことを惜しまない職員を目指す。

FLEXIBLE（弾力的に富んだ）な職員

行政上の問題、トラブルは、単一の課、係で完結することは、決して多くない。こうした視点から、他の業務についてもある程度の知識、情報を有し、かつ、他の課、係と積極的な連携を保つことが出来る職員を目指す。

FOOTWORK（機動性）に富んだ職員

住民は、問題の早期解決を望んでいる。早期解決のためには、行動の迅速性もさることながら、あらゆる角度からアプローチできる機動性に富んだ職員を目指す。

FRIENDLY（親切）な職員

行政に説明責任が問われはじめて久しい。これは、単に法令等を駆使して説得することではない。住民にとってわかりやすい言葉で、懇切、丁寧にしっかりと説明できる職員を目指す。

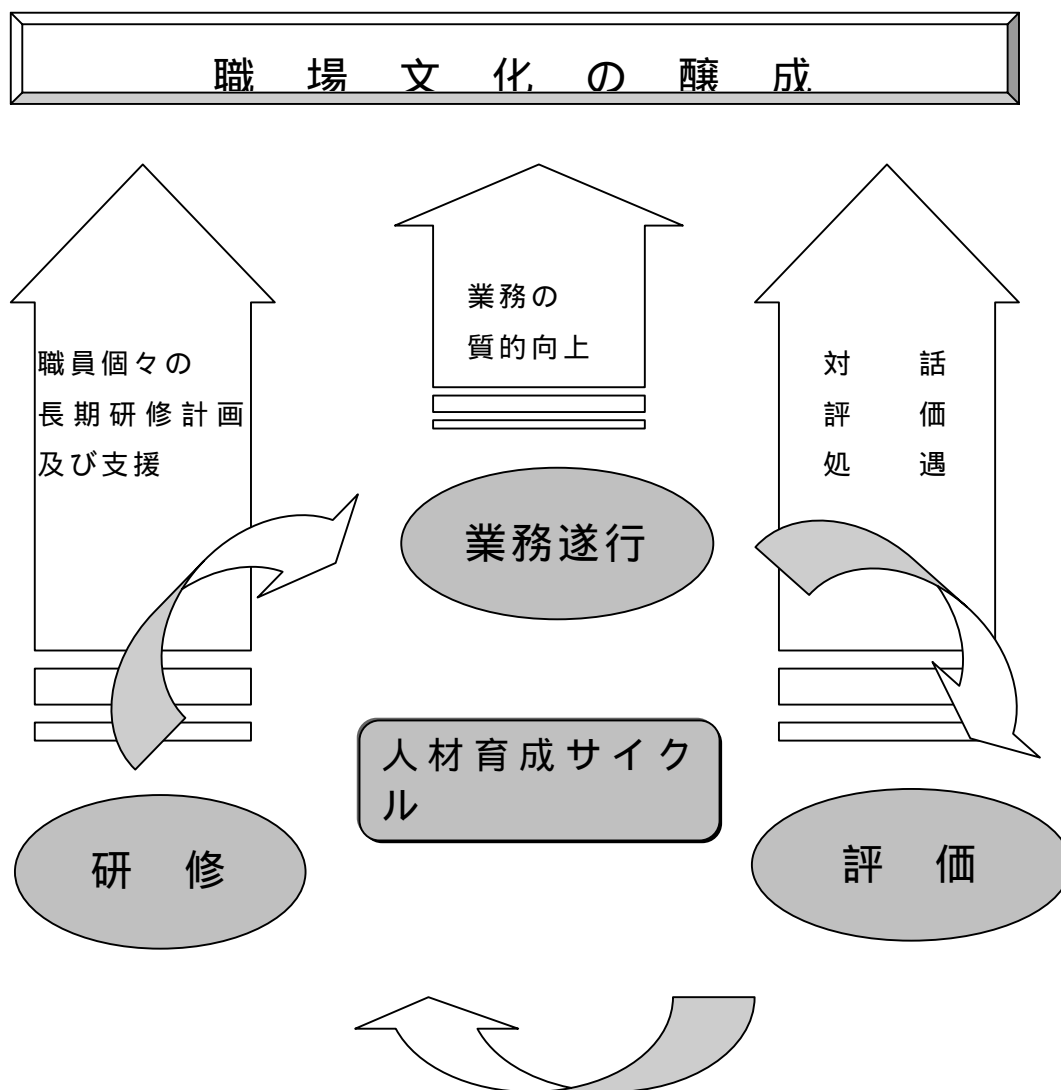
求められる職員像（5S・5F職員）
SKILL(能力)を向上させる職員 SPEEDY(迅速)に行動できる職員 SERVICE(サービス精神)の旺盛な職員 SOLVE(問題を解決)できる職員 SATISFACTION(住民の満足度)を常に意識する職員
FIELD(現場)を大切にする職員 FRESH(常に新しいことに取り組む)な職員 FLEXIBLE(弾力的に富んだ)な職員 FOOTWORK(機動性)に富んだ職員 FRIENDLY(親切)な職員

2 “5S・5F職員”の育成の取組み

人材育成においては、職員の職務遂行に必要な能力を開発するとともに、業務上で発揮した能力や成果を適正に評価し、気付きを与えることで、職員の意識改革を図り、能力開発を高めていくことが重要である。

そのためには、「研修 業務遂行 評価 研修 ...」という一連の人材育成のためのサイクル及び長期にわたる職員個々の研修計画を構築し、これを職場文化までに醸成する取組みを行う。

このため、人材育成計画を策定し、その方法を明確に示すことによって、職員に喚起を促し、5S・5Fによる人材育成の必要性を理解させ、人材育成に協力する態勢を整えるものとする。



第3章 人材育成システム

1 研修

豊山町職員研修規程第4条に基づき、実施することとする。

(1) 集合研修

人事担当が主体となって職員全体や職位等に応じて行う研修を示す。これまで行ってきた初任者研修、管理者研修、法制執務研修、接遇研修等に加え、職員から職員全体を通して行われる研修に対するアンケートを募り、これを反映する。

(2) 職場研修

各職場において職務を通じて行われる研修を示す。上司から部下に対する指導などを含む。県で行われる会議等についてもOff JT²⁾と捉え、復命書を総務課長合議とし、人事担当で保管する。また、所属長が毎年同じ職員が同じ会議、研修に参加することにならないよう、留意する。

(3) 派遣研修

(財)愛知県市町村振興協会研修センターに職員を派遣して行う義務研修を示す。勤務年数に応じて行う一般職員前期研修等や役職に応じて行う新任係長研修等については、ローテーションや役職に応じて人事担当より職員を指定する。地方税講座等の職務に応じた研修については、その職務の所属長が職員と面談し、必要な研修を把握した上で総務課長と協議して職員を指定する。

(4) 自主研修

職員の自主的な意欲に基づき、(財)愛知県市町村振興協会研修センター、市町村アカデミー等に派遣して行う研修を示す。所属長が職員本人の意欲・意向を捉え、その職員の育成の方向性を総務課長と十分に協議した上で、研修受講させる。

2 職務に対する評価・処遇

職員個々の能力、経験及び実績に応じた評価を行うことは、集中改革プランでも明言しているとおり、検討課題の一つである。また、長期的な研修やOJT³⁾の一種と考えられる各種プロジェクトの参加等を評

²⁾ Off JT：職場以外の場所で行われる研修のこと。Off the job training の略

³⁾ OJT:職場において職務を通じて行われる研修のこと。On the job training の略

価し、昇給や処遇に適切に反映させることも、職員の意欲向上に資するものである。

この中で、管理職層が職員個々に対し、研修の必要性を説き、職務能力の向上に資するよう直接対話を行うことは最も重要であり、このような職場環境を整えることは管理職層の責務でもある。よって、管理職層に対する評価の一部として、所属職員が職務に貢献するための研修にどれだけ参加できたか、人材育成の視点を失わずに職場内でのジョブローテーション⁴⁾を行っているかなどを項目として含むこととする。

3 職場文化の醸成

人材育成を行ううえで、最も重要な要素として、職場文化の醸成がある。職員個々は、自らがどのような評価・処遇・人事異動を受けるかによって、その組織が自らに何を期待しているか、期待していないのかを判断している。

管理職層が職員個々と対話を持ち、一人ひとりが組織にいかに必要か、一人ひとりを大切に育てていく必要があるかを説くとともに、そのような職場環境が保たれるために人間的にも成長していかなければならない。上司のこの姿を通じ、部下自身も人間的な成長をしていくことで、組織を活性化させ、向上させることができる。

これを実現させるためには、処遇・人事異動についても、人材育成していくという観点から、例えば、採用から10～15年程度は、様々な職務に従事させ、広く経験を積ませることを基本とし、さらにその後はその職務経験のうちから、職員に最も適した職務でのさらなる経験を積み、管理職として育てていくことが重要な要素であることは言うまでもないことである。

また、職員数の逡減により、職員一人ひとりの業務量が増えていく。このとき、職員が一人でも欠けることは、組織全体に影響を及ぼす重大な「事柄」となっていくことが容易に想像される。この事態を回避するためには、職員一人ひとりが心身ともに健康で長く働いていける職場作りが重要となる。よって、健康診断やメンタルヘルス⁵⁾、安全衛生等の事業をさらに充実させる。

⁴⁾ ジョブローテーション：仕事を計画的に交替させて多くの仕事を体験させること。

⁵⁾ メンタルヘルス：精神にかかわる健康を保つこと。

4 人材育成システムの見直し

人材育成システムは恒久不変のものではなく、時代や社会情勢とともにマイナーチェンジしていく必要があることは、前にも述べたとおりである。このとき、職員に必要な必要最低限の知識を義務化することも重要であるが、それとともに社会情勢に応じた内容に変化させていくこともまた重要である。

今回、対話という手法を用いて職員個々のニーズを的確に捉え、それを研修制度等に反映させることとした。時代が変われば制度も疲弊を起す可能性があるからである。同じ理念を持ち、基本に忠実な制度設計を貫きつつ、職員の意欲を減じることのないよう、適切にシステムを修正していくものとする。