

# 有田川町人材育成基本方針

～個性と魅力ある新しい有田川町を創造するために～



平成22年10月

和歌山県有田川町

## ～ 目 次 ～

第1章 はじめに .....	1
第2章 有田川町が求める職員像 .....	2
第3章 人材育成の基本姿勢とポイント .....	3
1. 人事管理の基本姿勢 .....	3
2. 人事管理のポイント .....	3
(1) 採用試験は学力重視から人物重視へ .....	3
(2) ジョブ・ローテーションとキャリアデザイン .....	4
(3) キャリアの複線化 .....	4
(4) 職務職階の明確化 .....	4
(5) 人事評価制度の導入 .....	5
(6) メンタルヘルスへの配慮とサポート .....	6
(7) 育成・成長の基本は“自学” .....	6
第4章 研修に関する基本的な方針 .....	7
1. 職員研修の基本姿勢 .....	7
2. 研修の具体的な取り組み .....	7
(1) 職場研修（OJT） .....	7
(2) 職場外研修（Off-JT） .....	8
(3) 自己啓発支援 .....	10

## 第1章 はじめに

---

地方分権時代を迎え、有田川町においても自己決定、自己責任の下に地域固有の政策課題に対応するとともに、新たな発想と創意工夫を凝らした効率的で効果的な施策の展開を図らなければなりません。

とりわけ当町は、平成18年1月に合併しながらも、その後の財政状況は良好なものとは言えません。また、定員適正化計画に基づき、今後も職員数の削減を図らねばなりません。この状況を打破するためには、現在行っている事業のスクラップアンドビルドは当然のことながら、独自性をもった施策の施行、言い換えれば戦略的に「個性と魅力あるまちづくり」を進めることが必要です。そのためには、目的意識と目標を明確にした「経営戦略」が必要であり、その事業を実行するための「人材戦略」が不可欠となります。立案するのも実行するのも、すべて「人」、すなわち職員だからです。

優れた人材とチームをもたない組織では、いくら優れた計画があっても、実行力をもつことはできません。先進的な自治体では、既に一步進んだ「人材戦略」に基づき、人事諸制度や研修改革に取り組んでいます。当町においても、早急に戦略的かつ体系的な「人材育成」の取り組みを進めなければなりません。

有田川町人材育成基本方針は、このような認識に立ち、当町の人材戦略として策定するものであり、人材育成のマスタープランとなるものなのです。

## 第2章 有田川町が求める職員像

---

地方分権時代を迎え、「第1次有田川町長期総合計画」の実現に向け、個性と魅力ある新しい有田川町を創造するため、既成概念にとらわれない豊かな創造力と、組織を通してそのアイデアを実現させる行動力・組織力を備えた「自律型職員」が求められています。

本方針では、求める職員像として次に掲げるような職員の育成を図るものとします。

### アイデアをかたちにする職員

個性ある新しい有田川町を創造するため、前例踏襲主義で与えられた職務のみをこなすのではなく、問題意識や改善意識を常に持ち、あふれるアイデアで果敢にチャレンジする職員。

### 自ら考え行動できる職員

自立した政策自治体を実現するため、高い使命感を持ち、自ら問題を発見し、自らの責任で解決に導くことのできる職員。また、豊かな人間性を持ち、住民や職員の同意を得ながら仕事を進めることができる職員。

### チームプレーができる職員

職員一人ひとりが高めた能力を組織の活力として発揮できるよう、情報や意識を共有し、お互いを高め合いながらチームワークを深め、組織的に行動していく職員。



自律型職員・自律型組織

## 第3章 人材育成の基本姿勢とポイント

### 1. 人材育成の基本姿勢

組織の活力を高め、本格的に進展する地方分権、自治体行政の高度化、多様化、専門化などに的確に対応していくためには、職員一人ひとりの能力を十二分に引き出し、伸ばし、組織として有機的に機能させることが求められています。これまで軽視しがちだった職員の能力開発や人材育成の視点を、今後は行政の中に明確に位置づけることが極めて重要な課題となっています。

そのため、職員の採用に始まり、職員一人ひとりの能力・適性を見極め、適正な職員配置につなげる人事異動やジョブ・ローテーション、人材育成に主眼をおいた人事評価制度・自己申告制度の整備、職務や職階に応じた研修体系の構築、人事交流や派遣等によるより幅広い視野の養成などを長期的なビジョンに基づいて計画的・体系的に進める必要があります。

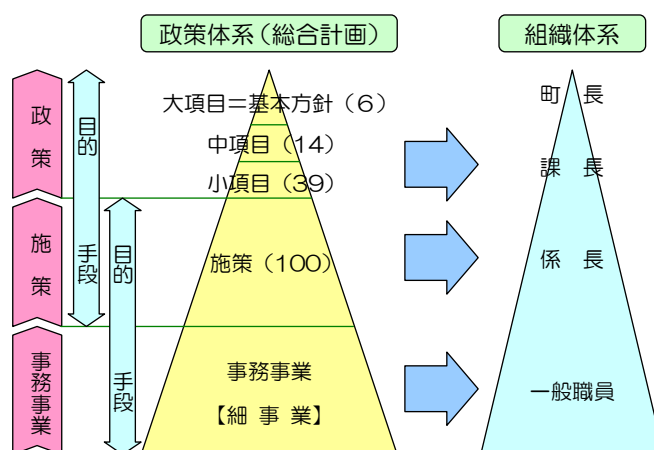
人材育成の目的は、「職員がやりがいを感じていきいきと働き、自分の持てる力を最大限に発揮できるようにサポートすること。その力を組織全体へと連鎖させ、さらに結果としてより良いまちづくりにつなげていくこと」です。

### 2. 人材育成のポイント

#### (1) 採用試験は学力重視から人物重視へ

有田川町が真に必要なとしている職員像を明確に示したうえで、広く採用情報を発信するとともに、多角的な視点、多様な考え方をもつ人材を幅広く求めることが必要です。また、選考にあたっては、豊かで柔軟な思考をもち熱意のある人材を確保するため、学力や知識偏重に陥ることなく人物重視の選考ができるよう、当町に適した評価方法への改善・向上に常に取り組んでいきます。

【総合計画における政策体系と組織の関係】



- 人物重視のために、試験科目や内容、実施方法を常に見直す。
- 個人面接だけでなく、プレゼンテーションや集団討論などで人物評価を。
- 年齢に関わらず職員が評価・選考に参加し、「人材」について学ぶ機会に。

## (2) ジョブ・ローテーションとキャリアデザイン

採用後10年以内に、異なる3つの分野・組織を経験することを目安とした「ジョブ・ローテーション」を実施します。“能力開発期”ともいえるこの時期に、異なる分野を経験することで、知識と行動の幅を広げることができます。それと同時に、自分が仕事を通して、どのような経験を積み、どのような職員を目指していくのか、自身のキャリアデザインをすることができます。

- 採用後10年間は、なりたい自分を見つけるための時間。
- 能力開発期にタイプの違う仕事を経験し、その後のキャリアデザインを。

## (3) キャリアの複線化

従来、一般行政分野の職員については、総合的人材に育成することを原則としていました。しかし、現代の高度化・複雑化する行政需要に対応するためには、専門的知識・能力を有する職員の質的・量的充実を図ることも必要です。また、ジョブローテーションを経験したあと“能力拡充期”に入り、自分の知識や資格、能力を専門分野で活かしたいという職員もいるでしょう。



今後は従来の単線型人事管理に加え、専門性を活かせる処遇（異動や給与など）を行うなど、キャリアの複線化を検討・実施していきます。また、組織目標の達成を重視して、在職年数にとらわれない人事異動を行います。

ただし、これらについては、単に職員を手厚く保護するような結果にならないよう、職員の改善改革意欲や組織貢献の度合いを見ながら処遇を判断する必要があります。

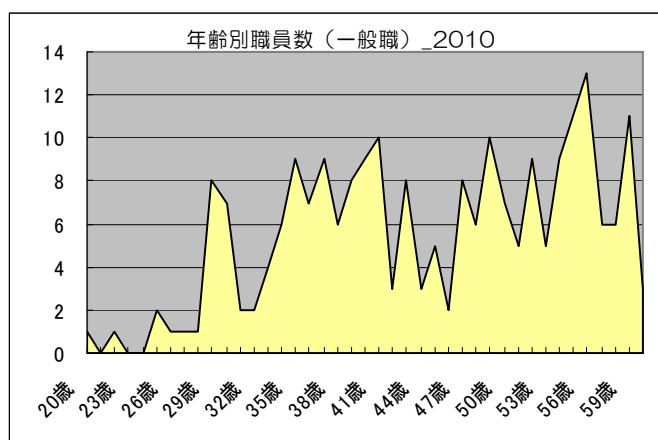
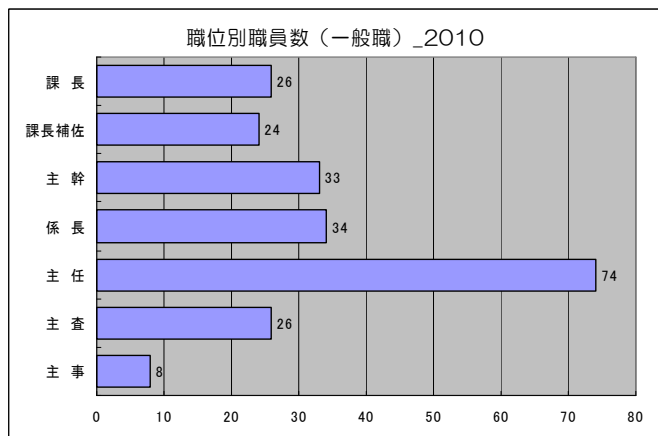
- “準”専門職もキャリアの選択肢に。
- 目指すべきは組織目標の達成。本人の意向を尊重しつつ年数にとらわれない人事異動を。
- 改善改革意識や組織貢献度を測定する評価制度が必要。

## (4) 職務職階の明確化

効率的な行政経営や組織のチームワーク向上と活性化を進めるためには、バランスの

とれた職位構成による命令系統の整理と責任の所在を明確にすることが必要です。しかしながら、当町においては、三町合併と職員数削減（新規採用者の抑制）の影響もあり、職位別・年齢別職員分布ともに著しくバランスを欠いています。昇任試験や希望降任制度の導入など、昇任のあり方や給与制度、採用計画など、今後早急に見直しを図る必要があります。

- バランスのとれたピラミッド型組織構成に転換することが必須項目。
- 職位構成や給与制度を一体的に見直す必要がある。



## (5) 人事評価制度の導入

人材育成を進めるうえで大切なのは、まず自分自身のことを知ること。そのため、職員に“気づき”を与え成長につなげていく、人材育成のためのツールとして、人事評価制度を導入します。

業績評価としては、目標管理の手法を用い、組織目標の達成のために自分は何をすべきなのかを考え、組織行動につなげていくものとします。また、能力評価については、現行の「職員申告書」に機能を追加し運用を行います。人材育成が目的であることから、いずれも自己評価を基本とし、上司あるいは同僚がアドバイスできる組織内のコミュニケーションツールとしても活用します。ただし、著しく勤務実績の悪い職員や適格性を欠く職員については、その結果を給与や分限処分等に反映させるよう制度整備が必要です。

- 当町の人事評価制度は、人材育成と組織内コミュニケーションのためのツール。
  - 「有田川町目標管理制度導入方針」
- 一方で、公務に支障のある職員については、指導支援や分限処分等を行う。
  - 「継続的な指導支援を要する職員への対応に関する要綱」

## (6) メンタルヘルスへの配慮とサポート

近年、経済・産業構造が変化する中で、職場環境や人間関係の変化などによって、強い不安や悩み、ストレスを感じている労働者の割合が高くなっています。この傾向は、当町においても例外ではありません。



心の健康に不調をきたしている職員やすでに休業中の職員について、所属長や人事担当課、衛生管理者、産業医等の関わり方や役割、手順、配慮などをあらかじめ決めておくことで、職員がスムーズに職場復帰できるよう支援してきます。

もちろん、未然に防ぐことが何より大切です。職員同士が活発にコミュニケーションを図るとともに、各所属長は職員の現状について常に把握しておくことが大切です。また、職員が変調の兆しを見せた場合、気軽に相談できるような体制づくりと職場の雰囲気づくりも必要です。

- 支援体制と標準的な復帰支援の流れをあらかじめ決めておく。

→「心身の故障のおそれがある職員への対応に関する要綱」

「職場復帰支援プログラム」

- 小さなストレスや悩みごとなど、気軽に相談できる体制づくりが必要。

→「職員メンタルヘルスケア支援業務」で臨床心理士が職員をサポート。

## (7) 育成・成長の基本は“自学”

人材の育成、職員の能力開発のため、それぞれの職位や業務（職種）に応じた研修メニューを提供します。職位に応じた研修（一般研修）は必須、業務に応じた研修（専門研修）は職員の希望による参加としますが、育成・成長の基本は“自学”です。自分がどうありたいか。また、所属長（係長・課長等）は所属職員に対しどうあってほしいか。人材育成の観点からそれぞれが責任を持ち、気づきと学びの機会を得る（与える）必要があります。

→次章（第4章）へ



## 第4章 研修に関する基本的な方針

---

### 1. 職員研修の基本姿勢

職員の成長や能力開発の基本は“自学”。その自己啓発のきっかけとなるのが、各種の研修機会です。また、その環境づくりや風土づくりを行いサポートするのが、人事研修担当課であり、各所属長（係長・課長等）の役割といえます。

職員一人ひとりが思い描く将来の自分像の実現に向け、どのように自己成長を果たすのか。職位・職責によって必要とされる能力や、業務・職場によって必要とされる能力、また、職員として基本的に必要とされる能力など、学ぶべきことはさまざまです。そこにあるべき基本姿勢は“自学”であり、目指すべき職員像“自律型職員”と考えは全く同じです。

研修は、知識と“気づき”を与えます。組織の目標達成のために、また、職員の自己成長のために、何が必要なのか。ここでは、研修の側面からそのあり方を具体的に示し、計画的・体系的な実施に取り組みます。

### 2. 研修の具体的な取り組み

#### (1) 職場研修（OJT）

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、職員の個性に応じた個別指導を日常的・継続的に指導することをいいます。上司や先輩が部課の育成に責任を持ち、職場内で仕事を通して命令・報告・議論を行いながら、必要な知識や情報、技術等を計画的に指導することが重要です。

職場生活の大部分を占めるこのOJTこそ、職員の成長に最も重要で、かつ最も影響を及ぼす“研修”だといえます。このOJTがうまく行われるかどうかは、各所属長（係長・課長等）の姿勢や取り組みが大きく左右します。言い換えれば、所属長にとって必要とされる重要な能力の一つだともいえます。

#### ■職場ノート

4月、新規採用職員にとっては不安がいっぱいです。その不安を取り去り、職場内でのコミュニケーションを図るためのツールが「職場ノート」です。職場指導員が中心となり、職場全体で新規採用職員をサポートすると同時に、職場全体にOJTの意識を植え付ける効果もあります。



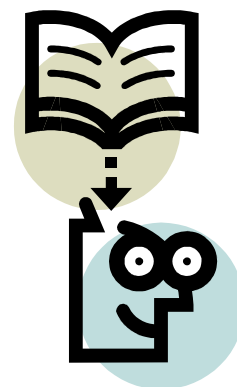
## ■職場内ミーティング・朝礼

組織目標やその進行状況、業務上の問題点などを共有するため、各職場単位（課・係）で定期的にミーティングを行います。組織内で共通認識をもち、課題を出し合い、業務改善へと意識をつなげます。また、所属職員が職場外研修（Off-JT）に参加した際、そこで得た知識や情報を組織内で共有する場でもあります。

## (2) 職場外研修（Off-JT）

職場外研修（Off-JT：Off the Job Training）とは、一定期間職場を離れて行われる研修のことで、その間、集中的に研修に専念することができます。

和歌山県市町村職員研修協議会や全国市町村国際文化研修所（JIAM）などが主催する研修に参加すると、その知識の習得だけでなく、県内の他の自治体職員と交流できることで、相互に情報交換ができ、互いに刺激しあう機会としても効果が期待できます。



## ■庁内研修

### ○一般研修

和歌山県市町村職員研修協議会主催の研修だけでは補完できない分野について、外部講師を招き、当町独自に企画・実施します。

\*人材育成                      \*行政経営                      \*情報セキュリティ  
\*男女共同参画                  \*キャリアデザイン              \*OJT                              等

また、当町が取り組んでいるさまざまな施策について庁内で共有できるよう、各担当課職員が講師となり研修会を実施します。情報の共有化はもちろん、職員自らが講師を務めることで、自身の成長にもつながります。

### ○専門研修

職種により必要となる知識や技能などについて、職場からの要望に応じ、研修の企画・実施についてサポートします。

## ■和歌山県市町村職員研修協議会

### ○階層別研修（一般研修）【必須】

和歌山県市町村職員研修協議会が階層別実施している一般研修に加え、当町職員として必要な専門研修や特別研修について体系的に捉え、所属長を通じ計画的に参加を促します。（※1…専門研修、※2…特別研修）

\*新規採用職員研修              \*一般職員基礎研修              \*一般職員一次研修

- \* 一般職員二次研修                      \* 監督者一次研修                      \* 監督者二次研修
- \* 管理者研修                              \* 政策形成能力向上<sup>\*1</sup>                      \* 地域づくり<sup>\*1</sup>
- \* 法制執務<sup>\*1</sup>                              \* 人事評価<sup>\*1</sup>                              \* 幹部職員特別研修<sup>\*2</sup>                      等

○専門研修

職種により必要となる知識や技能などについて、関係する所属長を通じ参加を促します。

- \* 地方自治法講座                      \* 簿記（公会計）                      \* 監査事務
- \* 情報活用能力向上                      \* 工事検査実務
- \* 子育て家族支援の基本と方法
- \* パソコン研修（Excel基礎・応用、Word、Access基礎・応用、PowerPoint、ホームページ、ビジネス活用、VBA）                      等

■全国市町村国際文化研修所（JIAM）

宿泊型の研修施設JIAMでは、他の自治体職員と活発な意見交換を交えながら、知識を得ることができます。また、他府県の自治体の動向なども情報交換することができ、自分の実務に活かすことができます。知識だけでなく広く人的ネットワークの充実を図れることから、所属長を通じ、また直接職員に向けて積極的に参加を促します。



●JIAM（滋賀県大津市）

○国際文化系研修

- \* 人材育成型研修                      \* 海外への派遣研修                      \* 多文化共生研修
- \* 専門職員向け研修                      \* 遠隔英語研修
- \* 海外の地方自治体等職員向け研修

○政策実務系研修

- \* 組織・経営改革型研修

自治体の組織づくりやマネジメントを行う能力の向上を目的とし、市町村が組織や経営を変革するにあたっての支援となることをねらいとして実施しています。

【平成22年度／11講座】

- \* 戦略的政策形成型研修

市町村に関わる重要課題について、多角的観点から戦略的に政策を形成できる能力を養成することを目的として実施しています。【平成22年度／15講座】

＊実践的課題解決型研修

自治体につきつけられている横断的かつ具体的な課題に対して、受講者自身が自ら解決手法を考え、実際にその課題に取り組むことができる能力の養成を目的として実施しています。【平成22年度／16講座】

＊専門実務研修

特定の行政分野における高度な事務処理能力を養成することを目的として実施しています。【平成22年度／7講座】

○特別研修等

○緊急・臨時セミナー

■長期派遣研修（国・県・他団体・民間企業等）

省庁や和歌山県、他市町村、また民間企業など、環境や経営手法、組織文化などの異なる職場に一定期間在職することで、当町の組織では得ることのできない知識や手法、また多角的な考え方を身につけることができます。

当町においては、ジョブ・ローテーションの一環として、能力育成期に広く公募したうえで派遣研修を実施します。

(3) 自己啓発支援

育成・成長の基本は“自学”。自己の能力を高めるためには、職員自身が必要な知識や能力を知り、自ら学び、自己の能力開発に取り組むことが大切です。また、課や組織の枠を超え、同じ志をもった職員同士が集まり互いに研鑽を深める活動も、職員の育成・成長、組織の活性化につながります。



業務改善研究会“はじめーる協働隊”の活動や、業務改善運動“SANSYOサン発掘プロジェクト”とその事例報告会も、業務改善や組織の活性化はもちろん、人材育成の場と位置づけることができます。

■自主研究グループ活動支援

町政に関わるさまざまな知識を深めたり、特定の分野について研究したりする、自主研究グループへの支援・啓発を行います。

この自主研究グループの構成は、職場や職種、職階を問いません。同じ目的を持った職員で構成し、研究と研鑽を深めます。また、グループ活動において解決が難しい状況等があれば対応していきます。

#### ■研修成果の発表の場の提供

自主研究グループの活動による研修成果の発表の場を提供します。発表はただ発表して終わることのないように、それらをどのように活用し、どのように働きかけ、どのように施策に反映させていくのかが大切です。関わりのある業務に従事している職場の次の目標設定に繋げていきます。

#### ■修学等の奨励・支援

職場内で活かすことのできる資格の取得や通信教育、eラーニングなど、自主的な知識が習得しやすい職場内環境をつくります。また、修学部分休業などを活用できるよう職員に周知します。

現在、関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科との間で「地方自治体推薦入試制度の導入に関する覚書」を締結しています。これにより、当町の職員は入学試験において筆記試験が免除され、書類選考と面接のみで合否判定が行われています。

#### ■地域活動（ボランティア）等への参加

地域の実情を把握することにより、町民のニーズや価値観を知ることのでき、住民の視点に立つこともできます。地域活動（ボランティア）等への参加が研修の場であると考え、積極的に活動に参加できる環境を作ります。

#### ■研修資料等の閲覧

研修を受ける者の資質向上だけでなく、公務等の都合上、各種研修に参加できない職員もその知識を共有できるよう、研修資料の閲覧や貸出しができるよう環境を整えます。