

# 岬町人材育成基本計画

～ 職員が個性と能力を最大限に発揮でき、  
職員の努力が報われるシステムを目指して ～

平成 17 年 2 月

岬 町

## 目次

### 基本的な考え方

- 1. 計画策定の背景 2
- 2. 位置付け 2
- 3. 計画期間 2
- 4. 計画の構成 2
- 5. 基本姿勢 3

### 計画の基本方針

- 1. 本町の人材育成の現状と課題 4
- 2. 人材育成の方向性 5
- 3. 求められる能力 5
- 4. 基本方策 5

### 計画の推進計画

#### 1、職員研修（能力開発）による人材育成 6

- 現行の能力開発の状況 6
- 今までの職員研修の課題 6
- これからの職員研修（能力開発）の方針 7
- <方針1> 技能の到達度の自己評価制度を確立する。 7
- <方針2> 選択制研修制度（カフェテリア方式）を確立する。 8
- <方針3> 技能を段階的に習得する人材育成研修システムを構築する。 8
- <方針4> 知的生産性を向上させる学習意欲を尊重した職場風土を構築する。 11

#### 2、人事施策による人材育成 13

- 今までの人事施策の課題 13
- これからの人事施策の方針 14
- <方針1> 公平・透明性・納得性が高い人事評価制度を構築する。 14
- <方針2> 男女平等の機会を確保した昇格試験制度を構築する。 16
- <方針3> 個性と能力を伸ばすジョブローテーション制度を確立する。 17
- <方針4> 複線型人材育成を実施し、スペシャリスト・エキスパートを育成する。 18
- <方針5> 管理職や中・高年の職員が、実務ラインで活躍できる組織を構築する。 18

#### 3、能力開発と人事施策を連携させた人材育成 19

- <方針1> 職員の自己啓発や努力が報われる総合人事管理システムを構築する。 19

#### 4、健康管理等による人材育成

- 今までの健康管理等の課題 21
- これからの健康管理等の方針 21
- <方針1> 産業医による健康相談等の健康管理を通じて人材を育成する。 21
- <方針2> 職員の元気回復につながる余暇活動等を通じて人材を育成する。 22

### 資料編

## 基本的な考え方

### 1. 計画策定の背景

長引く不況による税収減の深刻化、少子高齢化や国際化、高度情報化、地球規模の環境問題の発生など自治体を取巻く社会情勢は激しく変化しています。一方、国の中央集権の行政システムから、地域に暮らす人々が責任を持って地域のあり方を決める地方分権制度への一層の進展を図る時代を迎え、中央からの権限委譲を促す信頼される自治体づくりが求められています。特に、地方分権の推進は、住民協働による自己決定、自己責任の行政運営が自治体に求められ、行政サービスも量から質への転換が求められています。

本町においても、こうした変化の時代の中で、信頼される自治体に向けて柔軟かつ弾力的に対応していくためには、教養や知識、技能を高めしていく職場風土の中で、職員の意識改革や能力開発を推進し職員の資質のより一層の向上を図ることが必要です。

### 2. 位置付け

本計画は、平成16年の地方公務員法一部改正で、市町村が研修の目標や研修計画の指針など研修に関する基本方針を定めることが必須となったことに対応し、狭い意味の研修のみならず、本町の職員の任用管理や年齢構成などの人事的課題の解決を図る人材育成の基本方針をも含む計画です。すなわち、本町の人材育成のマスタープランであり、この計画に基づく具体的な諸施策は、原則として実施要綱を策定し、積極的に速やかな実行に努めるものとします。

## 人材育成基本計画 (人材育成のマスタープラン)

<b>研修に関する基本方針</b> (能力開発による人材育成)	===	===	<b>人材育成の基本方針</b> (人事施策による人材育成)
職員研修実施要綱			人事評価実施要綱
自己啓発支援要綱 他			希望降任実施要綱 他

### 3. 計画期間

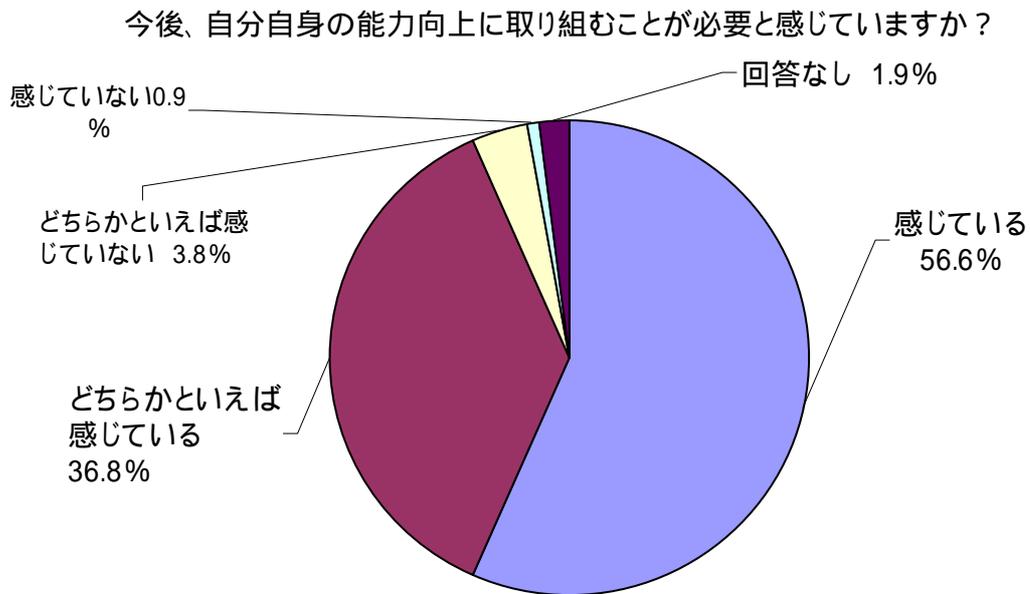
計画期間は、平成17年4月1日から平成27年3月31日までの10年間とし、3年ごとあるいは必要に応じて見直しを図ります。ただし、平成16年度においては、この計画を実施するための準備期間および一部制度の試行期間とします。また、この計画で対象とする職員は、嘱託職員、臨時職員を除く正職員とします。

### 4. 計画の構成

本計画は、「基本方針」と「推進計画」とで構成しています。基本方針は、現状からの問題点や課題を整理し改善の方向を示し、推進計画はその実施に向けて、「能力開発」、「人事施策」、「健康管理」の3つに分類し、人材育成方針を明らかにしています。

## 5 . 基本姿勢

平成16年8月に全職員を対象にした人材育成基本計画に係るアンケート調査（以下、職員アンケート調査という。資料編・別紙1）を実施した結果、多くの職員が自分自身の能力向上に取り組む必要性を感じていることから、職員の知的生産性（職員の、教養や知識の向上にともなう新たな技能の習得によって、業務や施策を高度に実施できること）の向上に関して、本町がより積極的に推進できる状況にあることがわかりました。



よって、本計画では、職員研修（能力開発）による人材育成と人事施策による人材育成との連携を図った総合人事管理システムを人事部門が構築し、積極的に職員の能力開発を展開することで、この10年間の激動の時代に対応する人材の育成を目指すものです。

**能力開発による人材育成 = 連携 = 人事施策による人材育成**

### 総合人事管理システム

- \* 職員アンケート調査は、休職者等を除く200人の対象職員数のうち、106人から回答がありました。（回収率は53%）  
設問内容及び結果は、資料編に示しています。

## 計画の基本方針

### 1. 本町の人材育成の現状と課題

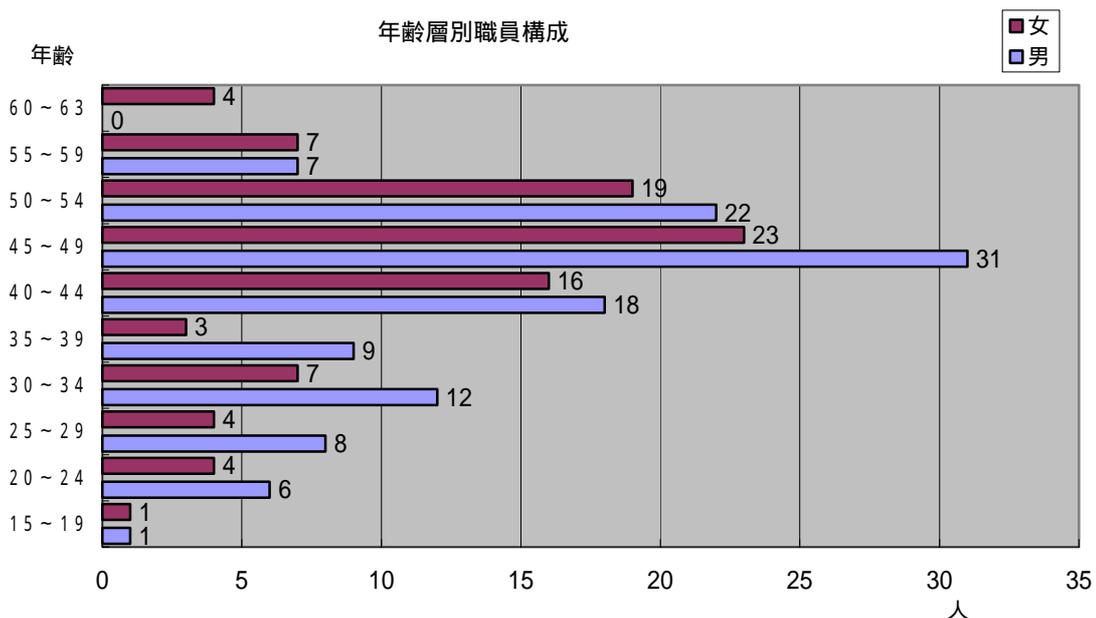
本町では、職員の資質の向上と能力の開発を行うことにより、行政の民主的かつ能率的な運営を図り、もって住民福祉の増進と地域の振興に寄与することを方針とする岬町職員研修規程（平成14年岬町訓令第5号）に基づき、職員研修による人材育成を進め、一定の成果を修めてきました。

その後、平成16年7月に策定した「岬町行財政改革プラン」において、職員研修の充実や新たな人事管理システムの導入を検討するなどの改革項目の推進が求められています。また、職員アンケート調査の結果、本町の人材育成の現状として次の新たな課題が認識できました。

自己啓発への支援や職場研修の充実  
能力向上意欲の高い職員の希望を反映できる選択制研修制度などの実施  
職員の学習意欲を尊重した職場風土の醸成  
能力開発の成果と業務の成果を的確に反映した信頼できる評価制度の導入  
職員の個性と能力が最大限に発揮できる人事管理制度の導入

また、本町の職員構成は45歳以上が多く、この10年間では約60名の職員が退職する予定（資料編・別紙2）ですが、行財政改革を進めるなかで職員採用数は抑制基調で推移することが想定されます。その結果、若年層の職員数は少なくなり、年齢別職員構成のアンバランスが著しくなるとともに、より職員の平均年齢が上昇していきます。

今後、この状況が続いていけば、若年層の職員が、経験豊かな職員の知識や技術を受け継ぐことができなくなるとともに、昇格の年齢が遅くなることから経験不足のまま専門的あるいは責任ある職務に就かざるを得ない状況が予測されます。いわゆる職場研修（オンザ・ジョブ・トレーニング）の機能が薄れ、職場での経験や在職年数だけでは職員の能力が開発できない可能性があります。



## 2．人材育成の方向性

公務員制度改革大綱（平成13年：内閣官房行政改革推進事務局）では、人事部門が職員の育成に関する方針を定め、行政課題に的確に対応する能力を有する職員の計画的育成に努めるとともに、職員も自ら進んで職務遂行能力の開発・向上に努める仕組みを整備し、職員を職務遂行能力に応じて等級に格付ける能力等級制度によるトータルシステムとしての人事システムなどの導入予定を示しています。

地方公務員制度も、国家公務員法改正と同時期に国家公務員制度に準じた改革を実施することが見込まれています。本町の職員も、法改正によって新たな法制度の下で職務に携わることになりますので「職務遂行能力」を意識した人材育成を進める必要があります。

よって、将来の法改正と本町における現状と課題に対応し、早期に人材育成を図るためには、知識、情報、技術を教えることを中心とした職場研修だけでは不十分であり、育成される側の職員自らが能力開発を求められることができる双方向性の研修制度を確立し、職員研修（能力開発）による人材育成と人事施策による人材育成とを連携させた、さらに効果的な人材育成制度を構築することを目指さなければなりません。

## 3．求められる能力（育成すべき職員像）

本計画においては、「社会の変化を的確に把握し将来を見通せる職員、政策形成能力や実践力を備えた職員、住民の立場で事業を進めることができる職員、豊かな人間性のある職員」を育成すべき職員像とし、この激変する時代に対応するため、重点的に次の能力を高めるものとします。

行政の高度化・専門化・多様化に対応できる専門的知識、技能（スキル）  
住民感覚やコスト意識を持ち、社会経済情勢の変化に柔軟に対応できる能力  
パートナーシップを発揮し、住民・事業者とともに考え、自ら率先する行動力  
国際化や将来を見据えた「幅広い視野」  
主体的に施策を立案できる「高度な企画力」とチャレンジ精神

## 4．基本方策

現有職員の少数精鋭化を基本とするなかで、今後のまちづくりを戦略的に展開していくことができる人材をこの10年のうちに育成するため、次のとおり基本方策を定めます。

- 1 教える研修から自らが学ぶ自立・自己評価型研修へ転換させるなど、職員研修体系を充実させる。
- 2 職員一人ひとりの能力、適性等を、人事部門だけでなく職員自身も把握し、「育て、深め、活かす」ためのジョブローテーションを確立する。
- 3 職員一人ひとりが専門的能力を高め、また幅広い視野を持ち、自己実現できる複線型人材育成を導入する。
- 4 人事評価制度や昇格試験制度の導入など、職員の努力が報われ、納得性の高い人事施策の整備を職員の理解の中で図る。

## 計画の推進計画

### 1、職員研修（能力開発）による人材育成方針

#### 現行の能力開発の状況

本町では職員研修規程に基づく職員研修計画を策定しています。職員研修計画の基本方針は、「地方公務員法及び岬町職員研修規程に基づき、職務の遂行に必要な知識、技能及び教養の向上と職務を民主的かつ能率的に運営する公務員意識の高揚を図り、全体の奉仕者としてふさわしい職員の養成に努める」とし、以下の実施方針に基づいて職員の能力開発に努めています。

#### （現行の研修計画の実施方針）

- ・ 自ら進んで参加する研修
- ・ 行政を取り巻く環境の変化に対応する研修
- ・ 政策形成能力の向上
- ・ 自己啓発、相互啓発意識の向上
- ・ 人権尊重意識の向上
- ・ 専門機関研修との連携
- ・ IT（情報通信技術）活用能力の向上

特に、職員は定期的に異動があり、新しい任務の業務を正確に実施するには、担当分野の法令や条例を理解して、住民に業務の内容を解かりやすく説明し、正確に期限までに実行できる実務能力の確保が必要です。そこで、本町は、研修の専門機関である「おおさか市町村職員研修研究センター」（マッセ大阪）の専門実務研修への派遣などで職員の実務能力の向上に取り組んできました。また、忠岡町、熊取町、田尻町、岬町で構成する「泉州地域地方自治講究会」（自治講究会）が開催する研修に職員を派遣し、技能の習得だけでなく近隣の町の職員間における実務情報の交換の場を提供してきました。

#### 今までの職員研修による課題

これまでの職員研修は、他の市町村と遜色のない研修体系に基づき実施してきましたが、職員アンケート調査からの意見では、本町の研修はマッセ大阪や自治講究会への派遣研修が中心で、本町が開催する研修が少ないとする指摘や、職員が研修を受講したりして努力しても、職員はメリットを感じないので能力開発をしなくなるという指摘がありました。

これらの要因としては、研修事業は人事管理面での制度的な位置づけが希薄であったことから、本町が独自に研修を開催したり、研修履歴を活用する必要性が低かったことや、任用などへの反映が明確でなく職員に研修受講でのメリットが伝わらなかったことなどが考えられます。

これからの職員研修は、研修を受講した職員の努力が報われる制度に向けて、能力開発の方針を定め、計画的に人材を育成する体制を整えることが重要です。

## これからの職員研修（能力開発）の方針

今までの職員研修の課題を克服し、新たに計画的に人材を育成するために能力開発による人材育成の方針を以下のとおりとします。

- <方針1> 「技能の到達度の自己評価制度を確立する。」
- <方針2> 「選択制研修制度（カフェテリア方式）を確立する。」
- <方針3> 「技能を段階的に習得する人材育成研修システムを構築する。」
- <方針4> 「知的生産性を向上させる学習意欲を尊重した職場風土を構築する。」

これらの実施に当たっては人事部門が要綱等を策定し、職員に十分に周知して取り組むものとします。以下に、各方針の概念について説明します。

### <方針1> 「技能の到達度の自己評価制度を確立する。」について

一般的に、能力とは「物事を成し遂げることのできる力。」ですが、職員においては、職務上の課題の解決などを成し遂げる力であり、これには技量や腕前という技能が必要になります。職員は、年齢や役割、職場環境などから自らの職務に必要なとする技能を明確に理解して能力開発に取り組む必要があります。よって、職員が計画的に技能を身につけていくために、職員に必要なとする技能を標準項目として提示して、いつまでにこの技能を習得すべきかの時期を示す制度を確立することが重要です。職員は、技能の標準項目と習得時期の提示をうけて、技能の到達度を自己評価して、今後の自分に必要とする技能を段階的に身につけていくことができます。

次に、本町での技能の標準項目の例を示します。

電話接遇 面談接遇	業務報告・業務連絡・業務相談
職員間での協調	契約事務手続
法令や条例などの理解	住民に分かりやすく解説
各種の起案の作成	財務会計システムの活用
要綱、条例等の一部改正と新規策定	予算要求書等の資料作成
報告書等の期限内作成	会議での的確な発言、交渉、折衝
住民等に分かりやすい広報の作成	改善案や提案等を資料化して提示
法、技術の最新情報の収集活用	状況の変化への対応
実行計画、実施計画の作成	予算の執行管理
業務のスケジュール化	繁忙期のマンパワー調整
パソコンの操作（ワープロ、表計算）	庁内 LAN、電子メールの活用

これらの必要とする技能は、人事異動によって今まで役に立っていた得意分野があまり必要でなくなることが生じるように、職員をとりまく環境の変化によって変化していきます。また、職員自身がどの項目が自分にとって基本的な技能となるのか、発展的な技能となるのか、高度な技能になるのかを自らで判断し、技能を身につける順序を主体的に計画することも重要です。そのためには、職員が今の状況を把握できるように技能の標準項目における到達度を自己評価する機会をもうけ、自らの課題に「気づき」、職員研修事業でフォローする人材育成研修システムを構築する必要があります。

## <方針2> 「選択制研修制度（カフェテリア方式）を確立する。」について

到達度の自己評価によって職員自身で技能の現況を判断し、今後に身につける技能の習得順序を計画するためには、必要とする研修も職員自身が選択できる必要があります。

自分の今後のために身につけたい技能を、本人が主体的に習得するために、職員自身が講座を選んで受講できる選択制研修制度（カフェテリア方式）を設けることで、職員は与えられる研修制度よりも能力開発に取り組む効果が向上するものと見込まれます。

さらに、職員の「気づき」で研修の効果を高めるため、研修履歴を職員自身で管理することや通信講座の受講支援などを検討します。職員が研修履歴簿を自ら記入し、今の状況に「気づく」ことで能力開発の必要性を再認識する事ができます。職員が必要とする講座と気づいて通信講座を受講し終了した場合には、本町が経費の一部を支援することも検討します。人事部門は各職員が記載した職員履歴簿を異動時期前などに集約、点検し、人事資料として活用する方法について検討します。

また、職員自身が日常的に自分の人材育成計画がたてられるように、研修履歴簿の裏面に『私の人材育成基本方針』の欄を設けるなどして、技能の到達度の自己評価による自分の特性を把握した中で、自らが主体的に技能を身につける目標を立てられるような工夫も必要とします。

## <方針3> 「技能を段階的に習得する人材育成研修システムを構築する。」について

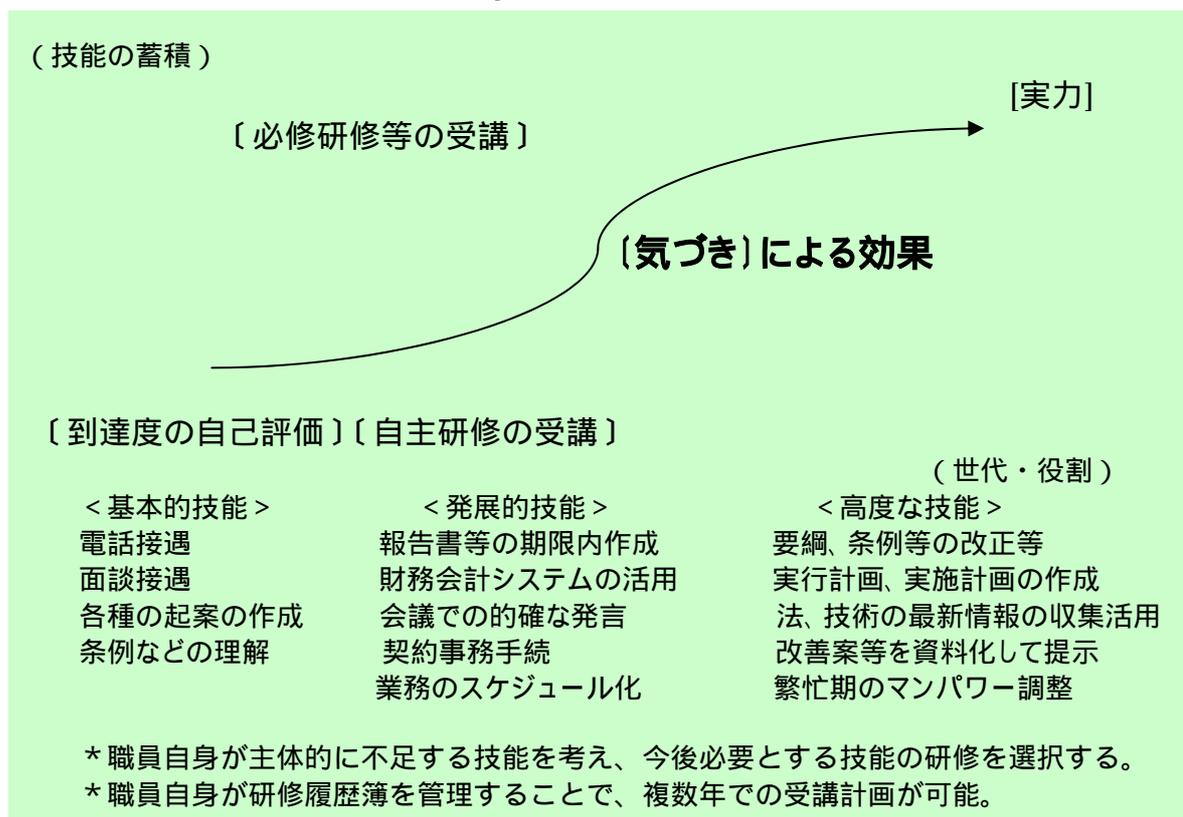
係長などの監督職や課長などの管理職になることは、その職務責任に最低限必要な技能を身につけていなければ、職員自身も周囲の職員も混乱し、メンタル面での不調の原因にもなりかねません。職員研修計画の階層別研修等を発展させ、職員が技能を在職年数などに応じて段階的に習得できる人材育成のための研修システムが求められています。

本町が構築を目指す新しい人材育成研修システムは、受講期限と必修講座を設定し、努力が報われるように受講結果を異動や昇格などの任用時に基本資料として反映するものです。受講期限は、給料級や補職、在職年数などの期待される役割に応じて比較的中期的（数年単位）に設定します。必修講座は、将来に職員の理解を得て実施を予定する昇格試験などに役立つ地方公務員としての基本的な項目とし、必修講座は複数进行を設け職員が選択できるようにして受講者の主体性を確保します。職員は受講後に復命書（レポート）を提出し、その内容が著しく劣る場合には再履修を指示できるものとします。

また、必修講座以外で職員自身が自らに不足する技能を習得するために受講した研修についても実績評価に加点する配慮も必要です。このためにも、研修履歴簿は本人の管理に委ねることが必要となり、研修担当課は異動時期前などに研修履歴簿の提出を求め、提出された復命書と確認することで研修履歴簿の信頼性を確保します。

これにより職員は数年間の受講期限内に職員自身が主体的に必修研修を受講し、技能の習得に努力した職員は職務責任に応じた技能が身につく、当然、昇格の必要条件が整う結果が伴います。さらに、職員の主体性を確保した人材の育成につながり、技能の到達度自己評価制度とあわせて、職員の「気づき」の効果を含めたシステムとして構築できることとなります。

## (人材育成研修システムのイメージ)



職員自身が主体的に研修に取り組むことは、組織内での職員の意識改革につながります。多くの職員が技能の習得に努力している時に、例えば管理職が部下を育成する職務が希薄であれば、部下からの信頼は得られずに組織を統率する本来の管理職の役割が達成できなくなり、管理職の人事評価に影響を与えることから必然的に自らの意識改革に迫られます。

このように本町が構築を目指す人材育成研修システムは、期待する役割に応じて設定する必修研修と職員が技能の標準項目を自己評価して把握した不足する技能を身につける自主研修で研修講座を構成し、職員は自らの都合にあわせて数年間の期間内に必修研修や自主研修を受講し、研修履歴などを職員の努力の基本資料として異動や任用などの人事に反映させるものです。

さらに、このシステムでは、研修履歴簿を本人が管理することから、職員が必要とする技能の習得を自ら計画できることとなり、今まで人事部門が「派遣」していたマッセ大阪や自治講究会の実務研修にも、職員が主体的に「手を挙げる」ことで、職員の実体に応じた技能の向上につながり、結果的に在職年数に応じて能力がともなった職員に育つこととなります。

すでに大阪府下の町では、給料体系が在職年数で技能が身につくことを前提としていることに注目し、給料級を期待される役割の基準にして必修研修を定め、職務責任に応じた技能が計画的に身につく制度を実施しています。本町においても、職員の理解の中でこの方式の実施に努めるものとします。

(給料級別必修研修の先例)

給料級別必修研修表(一般職、専門職) 労務職は別に設定されています

給料級	標準職務内容 (期待される役割)	必修研修事項	講師
1級 2級	定型的な業務、基本的な知識、経験を必要とする業務を行う職務	職員基本研修(接遇・倫理他) 端末操作、地自法・地公法、 人権擁護、契約事務、 予算・財政状況、会計事務、	研修担当等 各担当係長級
3級	相当高度の知識経験を必要とする業務を行う職務	地方自治法・地方公務員法(中級) 政策課題把握、 総合計画、実施計画、行政改革、 法制文書	外部講師 各担当係長等
4級	高度の知識経験を必要とする業務を行う職務	政策立案研修 町政運営方針について(町政講座)	外部講師 課長等
5級 6級	係長 又はこれに相当する職務	OJT理論研修 リーダーシップ研修	外部講師 マッセおおさか
7級 8級	部長・課長	目標管理理論、 人事評価理論研修 メンタルカウンセリング研修	外部講師 マッセおおさか

#### <方針4> 「知的生産性を向上させる学習意欲を尊重した職場風土を構築する。」について

この計画における知的生産性とは、「職員の教養や知識の向上にともなう新たな技能の習得によって、業務や施策を高度に実施できること」ですが、業務や施策を実施する場合には、地域住民の行政ニーズを把握して、業務や施策の法令遵守を確認のうえ関連部門と調整し、条例や要綱を策定（修正）して対応するという独特の要素があります。

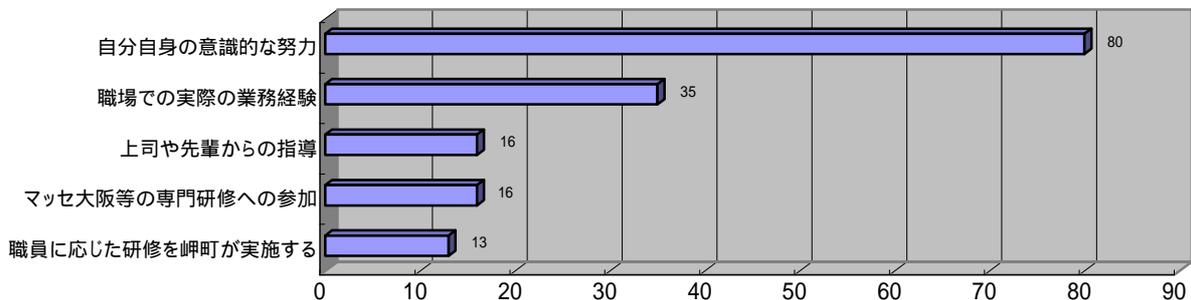
この要素は、まさに職員の「知的」な技能の差によって行政サービスの結果（生産性）に差をもたらすことを意味します。

今までの組織では、複数の係員が確保できていたので、互いの不足する技能や人望などを職員間でカバーして施策の改善に取り組めましたが、今後の組織では係員が減少することになります。担当する係員に知的生産性がなければ、施策が生まれたり、改善されたりすることが皆無になる可能性があります。

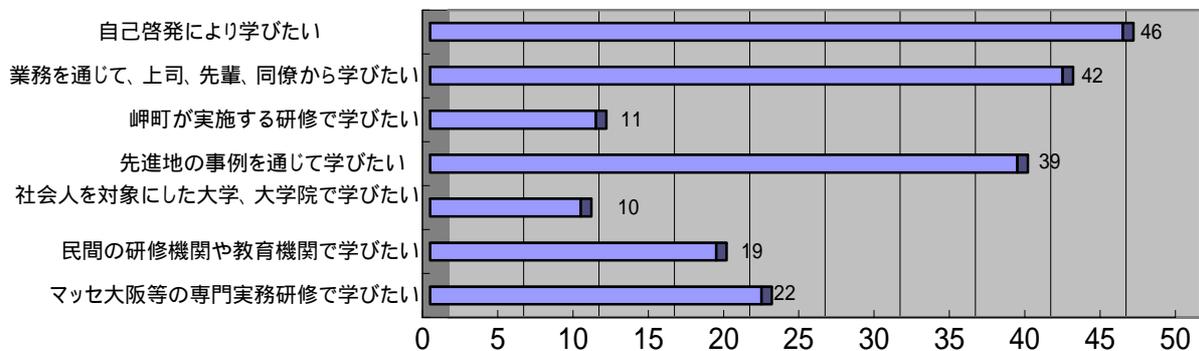
これからの職員は、地方分権の推進による政策の形成、及び逼迫した財政下において本町の総合計画を実現させる「まちづくり」の推進など、政策形成力や実践力を備えた職員が求められることから、職員の知的生産性を向上させることは不可欠です。

職員アンケート調査でも、自分自身の意識的な努力を基盤とした自己啓発によって学びたいという傾向が現れています。職場研修だけでなく職員が進んで自己啓発に励めるように、近隣の大学での社会人を対象にした講座や外部の教育機関の利用に対応できるよう修学部分休暇制度等の支援策について検討する必要があります。

職員の能力向上の手段として重要なものはなんですか？



仕事を進める能力や知識をどのような方法で学びますか？



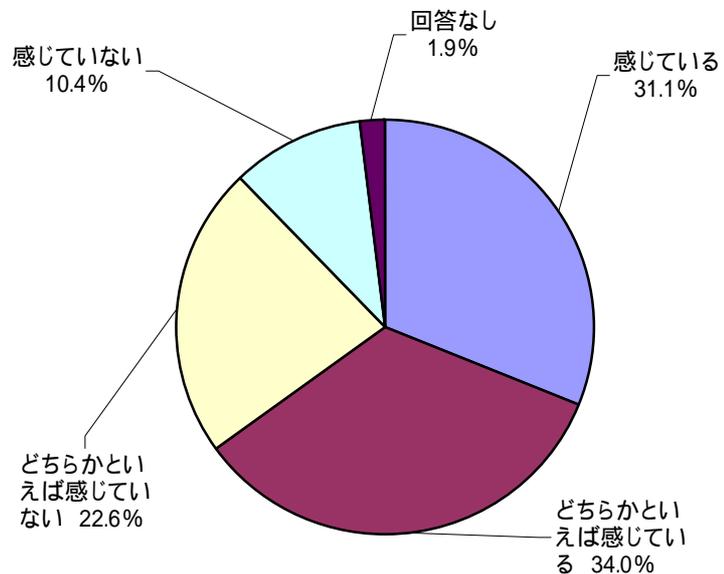
職員は自己啓発や実務を通じて、能力開発に取り組みたいとする傾向にあります。約3分の1の職員が、自分の職場が自己啓発をすることや研修を受講させる雰囲気があると**感じていない**としています。

職場に人材を育成する雰囲気がないと、本町の積極的な能力開発の施策の効果が低減することから、所属長が意識改革を率先垂範し、職員の学習意欲を尊重した職場の実現に努めるものとします。

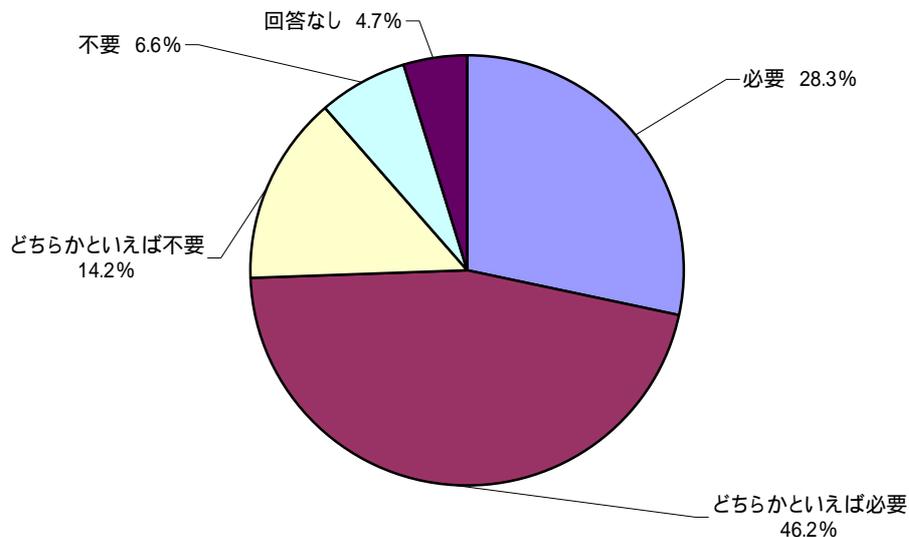
本町においては、今後の職員の採用数は少数となることから、単に採用年次や試験区分等に基づいて幹部要員として育成するのではなく、計画的な職員研修やジョブローテーションを実施するなどして、能力、技能、意欲、業務への姿勢等を評価して幹部要員としての資質を見極め、管理職や実務指導職にふさわしい職員を登用していく制度を目指します。

このためには人材育成研修システムだけでなく人事管理の分野においても「学習意欲を尊重した組織文化」への変革につながる総合的な人事管理システムを構築することが重要です。職員は、研修や自己啓発で得た成果や実績を人事評価に反映させることを期待していますので、これに応じた人事施策を推進する必要があります。

あなたの職場は、自己啓発することや研修を受講させる雰囲気があると感じていますか？



研修や自己啓発で得た成果や実績を、人事評価に反映させること



## 2、人事施策による人材育成

### 今までの人事施策による課題

本町は平成7年度に任用管理計画を策定し、職員評価は在職履歴と幹部職員のヒアリングによって実施してきました。しかし、この任用管理計画は人事部門以外には積極的に周知していませんでしたので、職員評価自体は、職員に公表していない評価基準等に基づいて評価し、本人との面接もなく評価の結果も本人に知らせていませんでした。この手法は行政では標準的で本町に限ったことではないにしても、今や古典的な手法になっています。

行財政改革などの解決すべき課題を多く抱える中で、行政機能をさらに高める必要があることから、早急に職員の能力や実績に基づいた手法に取り組む必要があります。

このためには、適切な人事評価制度を職員の理解の中で構築し、実行していくことが重要です。

国においても、人事院が公務員の人事管理をこれまでの年功や職種などに基づくものから、職員の能力や実績に基づく個人の専門性や志向を活かした柔軟なシステムへと転換させていくための「新人事評価システム」を提言しています。

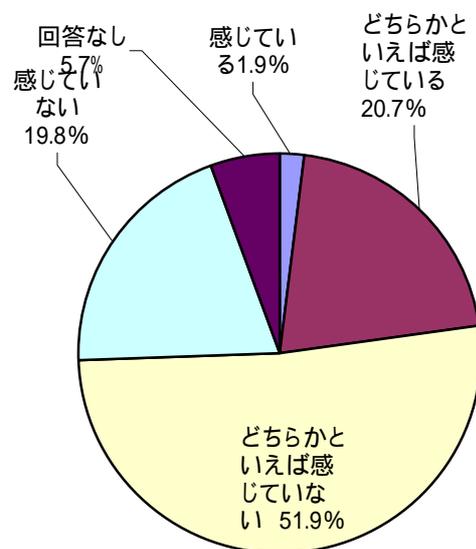
これからは、職員の能力や実績を的確に把握するために評価基準が公開された「開かれた人事評価システム」を構築することが重要になる時代を迎えています。

一方、「開かれた人事評価」のためには、評価する側の管理職等の能力が問われます。最近の人事評価のトレンドは、上司だけが行うのではなく自己評価を基礎として複数の者から評価されることが望まれています。

特に管理職は、職員が職務を遂行する上で発揮した能力を把握する「能力評価」、職員が取り組んだ業務の成果を把握する「業務評価」を適正に実施することが要請されます。

このことは、採用試験の区分等から少数の幹部候補を育てる手法ではなく、人事部門が計画的に人材を育成する能力開発制度を構築して、学歴、性別、町内・町外等の要素に関わらず、すべての職員にレベルアップの機会を与える制度の中で、適切な人事評価によって幹部要員を養成し、人事評価が適切にできて政策を推進する実力のある職員を管理職に登用していくことが求められています。

現状の職員評価は経験年数と幹部ヒアリングによって行っていますが、公正であると感じていますか？



## これからの人事施策の方針

今までの人事施策の課題を克服するため、新たに次の人事施策の方針を定め、職員自身の能力開発に依存するだけでなく、本町が職員の努力に報いることができる人事施策の展開によって、計画的な人材の育成につながるような制度を目指します。

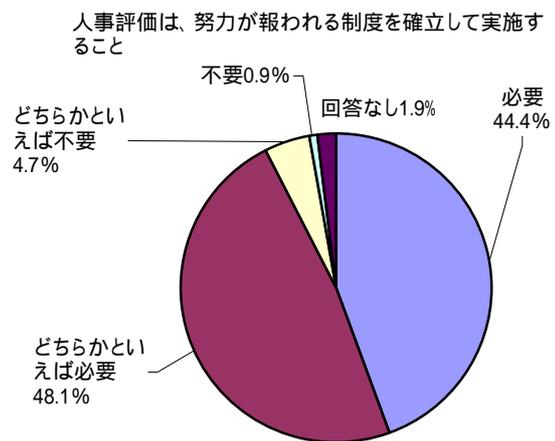
- <方針1> 「公平・透明性・納得性が高い人事評価制度を構築する。」
- <方針2> 「男女の機会均等に基づいた昇格試験制度を構築する。」
- <方針3> 「個性と能力を伸ばすジョブローテーション制度を確立する。」
- <方針4> 「複線型人材育成を実施し、スペシャリスト・エキスパートを育成する。」
- <方針5> 「管理職や中・高年の職員が、実務ラインで活躍できる組織を構築する。」

これらの実施に当たっては、研修人事担当課が要綱等を策定し、職員に十分に周知して取り組むものとします。以下に、各方針の考えと方向性について説明します。

### <方針1> 「公平・透明性・納得性が高い人事評価制度を構築する。」について

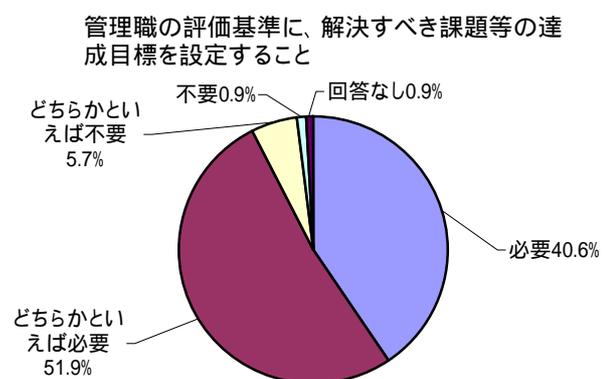
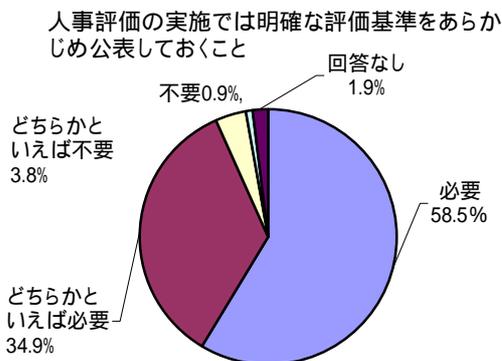
職員アンケート調査では、今までの職員評価は公正感に課題があり、職員の大多数は努力が報われる人事評価の制度を確立して実施することを期待しています。

また、新しい人事評価制度では明確な評価基準の公表や管理職の評価基準に達成目標を設定することや、職員に事務能力の到達度を設定することについて理解されており、人事評価の基本的な手法については、相対評価と、到達度評価を使い分けた制度で評価することがよいと考えられています。

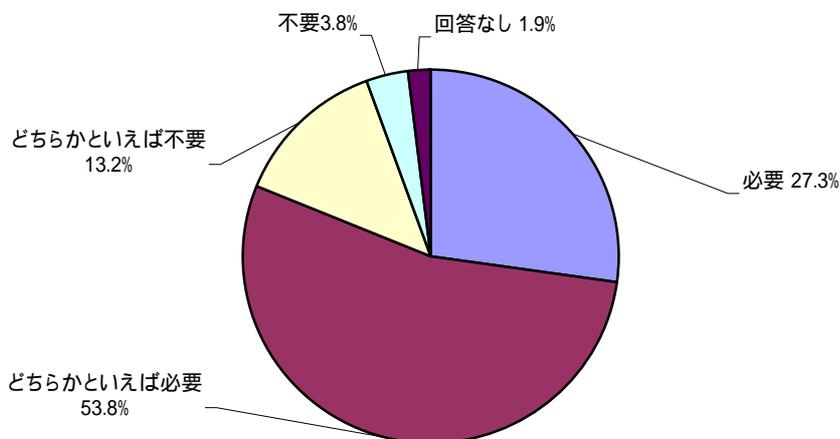


\* 相対評価 個人の能力を、ある一定の集団内の相対的位置によって評価し選抜や順位付けに用いるもの。

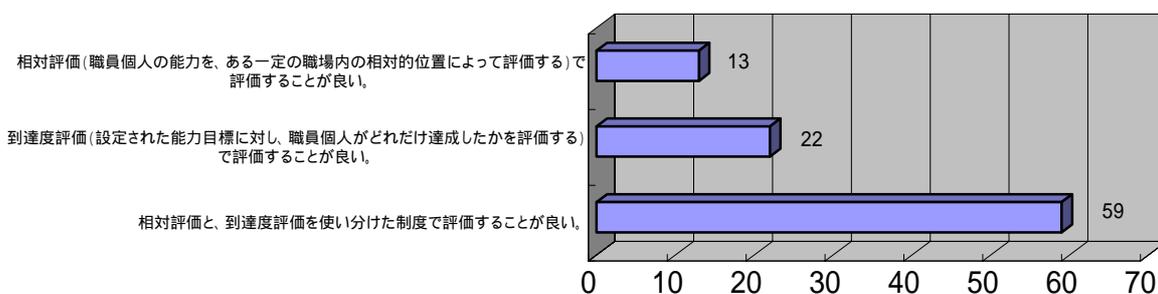
\* 到達度評価 設定された能力目標に対し、個人がどれだけ達成したかを評価し職員個人への動機づけや人材育成に用いるもの = 絶対評価ともいわれます。



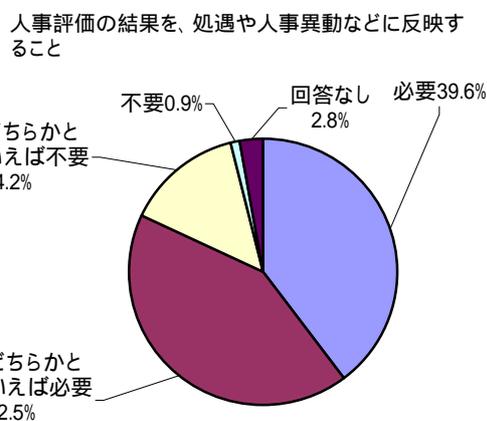
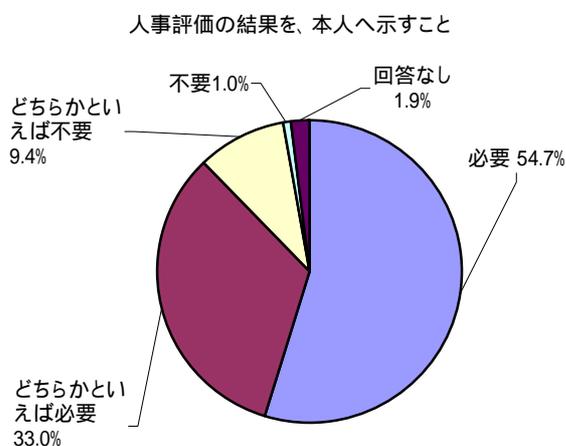
管理職以外の職員の評価基準に事務能力の到達度を設定すること

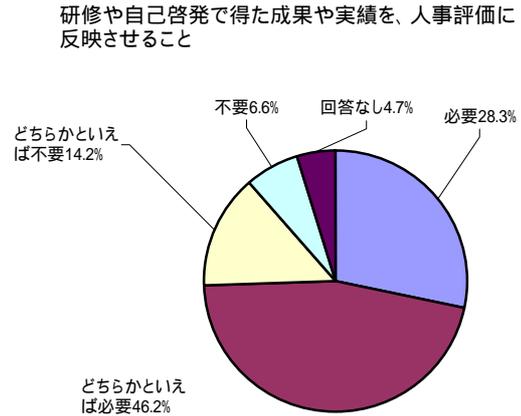
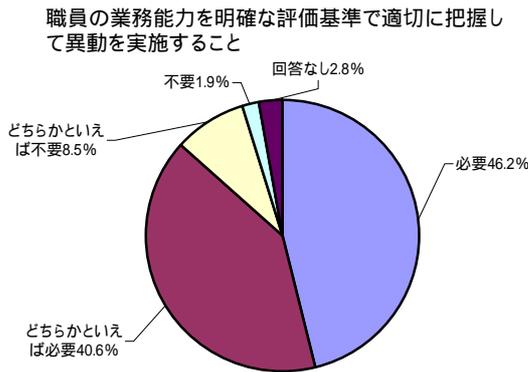


人事評価での基本的な手法について、どのように考えますか？



人事評価の結果についての職員アンケート調査の傾向は、次のとおり、「結果を本人に示す」ことや、処遇や人事異動などに反映させることへの要請が高い傾向にあります。また、職員の業務能力を明確な評価基準で適切に把握して異動を実施することや、研修や自己啓発で得た成果や実績を、人事評価に反映させることを期待していると考えられます。





このように職員の人事評価に対する意識や期待は高く、公平・透明性・納得性の高い人事評価を確立し、職員からの信頼を得ることが大切です。人事評価は管理の手段ではなく、職員自身のための制度になる内容を検討して、職員のやる気と満足度を高め、能力や意欲を伸ばせる評価制度にすることが重要です。決して評価表を書くことが目的になるような単に形式的な制度に陥らないように留意する必要があります。

また、評価等に対する職員からの苦情、相談に適切に対応するための「苦情・相談体制」を整備する必要があります。

人事評価の本格的な実施に向けて、本町に適応する具体的な方式について準備期間を設けて複数の方法を試行するなどして、職員の理解を得ながら定着に努めます。このためには、別紙 3 の留意事項や参考例を考慮した人事評価制度にすることが不可欠です。

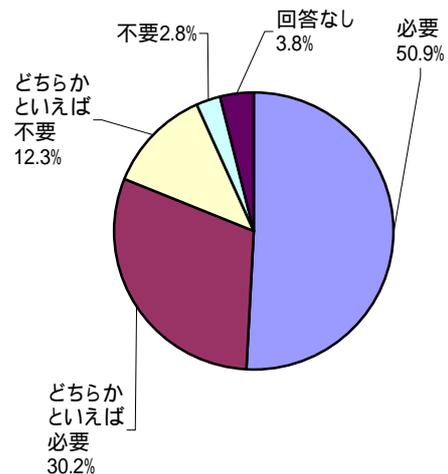
## <方針 2> 「男女平等の機会を確保した昇格試験制度を構築する。」について

一般的に地方分権による業務の拡大に対応するため、民間からの経験豊富な人材の確保に向けて年齢制限を緩和した採用を検討したり、男女共同参画社会の実現に向けて女性職員を登用するための機会を確保するなど新しい行政秩序に転換する傾向にあります。管理職等への任用についても、年功等の今迄の行政秩序に盲従するのではなく、期待される役割にふさわしい能力の有無を客観的に測る方法として、男女平等の機会を確保した昇格試験制度の実施を検討する必要があります。

特に職員アンケート調査でも管理職数の削減や選考方法の見直し、実務力のある管理職などを求める意見があり、今後、少数で組織の力量を維持するためには、昇格試験制度と業務実績などの人事評価制度や研修履歴等を合わせた総合人事管理システムを構築して職員の実力を見極めて任用していくことが重要です。

今後においては、昇格試験の実施が不可欠ですので、実施にあたっては出題の分野や難易度の均衡を図り、出題内容の秘匿性や、公平性、客観性を確保するために第三者機関での実施を検討します。また、本人が様々な事情によって職務責任をまっとうできないと感じた場合には、本人の申請によって「希望降任」ができる制度を検討します。

係長や管理職への登用のための昇任試験制度を実施すること



### <方針3> 「個性と能力を伸ばすジョブローテーション制度を確立する。」について

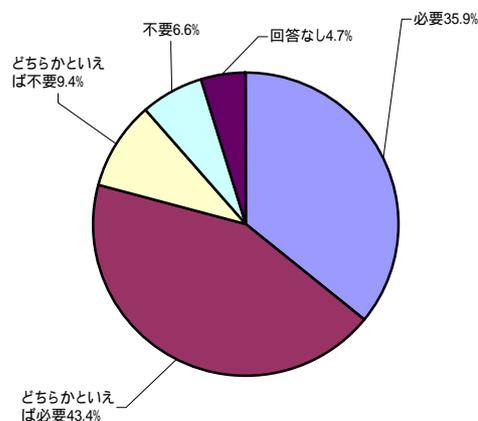
職員の人材育成の観点から、計画的に異なる分野を経験させる人事異動（ジョブローテーション）を導入し、若手職員と中高年職員に機能を分けた制度とします。

若手職員には、幅広い見識が得られ多様な分野の経験ができるような基本的なジョブローテーション制度の構築に努めます。採用後10年程度は、「能力・適正等の評価期間」として、住民と直接接する部門、管理部門、事業部門等の3ヶ所以上の職場を広範囲に経験させ、バランスのとれた感性を育てます。

若手職員を適材適所での活躍につなげるため各職務分野に対する能力・適性・意欲などの状況について技能の到達度の自己評価制度や自己申告制度などを実施して、総合的な本人の適性・能力を的確に把握することが重要です。

また中高年職員については、より一層専門的な能力を深めたり、これまで培ってきた専門的な知識や豊かな経験を活用するといった視点を踏まえ、ライン職とスタッフ職を明確にした新たなジョブローテーションを確立することが重要になります。

ジョブローテーション（職員の育成のために計画的に異動させる）を実施すること



#### ジョブローテーションの参考例

採用から退職までの間において、異動サイクルを次の3つの期間を基本としている。

期 間	人 事 制 度	職員研修
能力・適性等評価期間 (育てる期間)	職員一人ひとりの能力の育成を図るとともに適正等を的確に把握します。特に採用後の10年程度は、多様な職務を経験するように、職種及び職務部門ごとに原則として、3個所程度の行政分野の職場（事務2～3年、技術3～5年）を経験させます。	職能部門に応じたそれぞれの必要な基本的知識・技術の習得を図ります。
経験・能力等開発期間 (深める期間)	能力・適正等評価期間から次のステップへの移行時（28歳から30歳程度）に、職員一人ひとりの意欲を生かす視点から、本人の能力・適正に加えて希望にも配慮し、それぞれにふさわしい職務分野を基本的に配置します。	職務分野に応じたそれぞれの必要な専門的知識・技術の習得を図ります。
経験・能力等発揮期間 (活かす期間)	これまでに培ってきた専門的な知識や豊かな経験を活かすことができる職務分野に配慮します。	職場全体における成果向上や職員の育成等を図る能力を高めます。

**<方針4> 「複線型人材育成を実施し、スペシャリスト・エキスパートを育成する。」について**

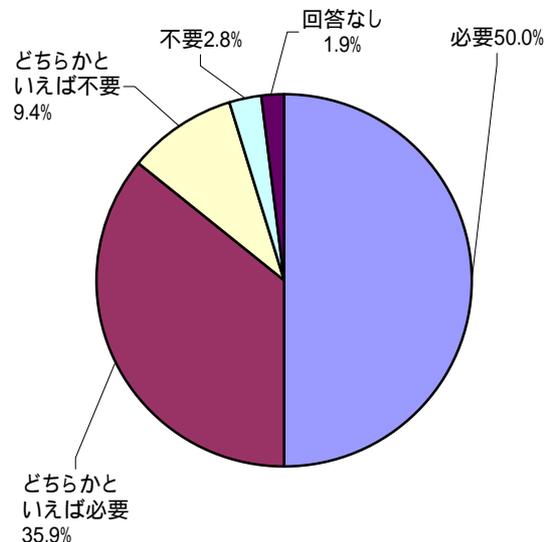
若手職員へのジョブローテーション制度の実施は、職員は複数の職場を経験することで、専門的な知識や多くの経験の裏づけをもって活躍できることとなりますが、壮年期においてもさらに充実できるように長期的なスパンで職員を育成する必要があります。

このために、新たな人事施策として、複線型人材育成（総合職と専門職の育成）を実施し、総合職（ゼネラリスト）だけでなく、専門職であるスペシャリストやエキスパートの育成に努めます。

限りある職員数の中で、職員一人ひとりの意欲を可能な限り活かしていくという目的からも、係長昇任時等において、本人の希望にも配慮しながら、将来のゼネラリストとスペシャリスト、エキスパートを育成するための施策が望まれています。

例えば、ゼネラリストを選んだ職員は組織の指揮者を目指すため、「経験・能力等開発期間」において、進捗管理能力、企画・立案能力、部下の育成能力、渉外折衝等の技能を習得してゼネラリストとしての能力を開発するジョブローテーションを経験し、その後の「経験・能力等発揮期間」では、身につけた技能を発揮して活躍することになります。

専門分野ではスペシャリスト職員（専門的実務能力がある職員）を育成すること



**複線型人材育成の参考例**

能力・適性等 評価期間	本人の 希望	経験・能力等開発期間	経験・能力等 発揮期間
基本的なジョブ ローテーション		総合職としてのジョブローテーション 専門職としての行政分野ごとのジョブローテーション	ゼネラリスト スペシャリスト エキスパート

- ゼネラリスト : 様々な行政分野を経験し、町全般の経営管理を行う総合職
- スペシャリスト : 特定の行政分野に対する専門的知識・経験を持つ、専門職
- エキスパート : 特定の行政分野の機能部門において高度な知識・経験を発揮する専門職

**<方針5> 「管理職や中・高年の職員が、実務ラインで活躍できる組織を構築する。」について**

一般的な経営管理の概念として、終身雇用制度の下で中・高年層世代の経験豊かな社員の意欲とモラルを維持させるために、民間企業では、他の地域に支社や支店等を進出させ中高年者に新たな管理職ポストを与え、組織規模の拡大で企業を発展させてきました。

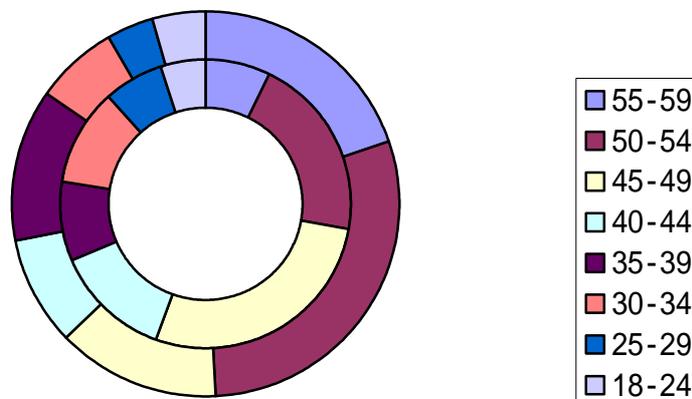
自治体の場合では、他の地域に進出することはできないことから、第3セクター制度で公的企業を設置したりして、民間企業の経営管理と同様に組織規模を拡大させて管理職が

ストを与える工夫もしてきました。また、町の規模であっても部制を設けるなどして管理職ポストを確保する人事管理の手法も行われてきました。

本町でも、50歳以上の職員が約25%を占めることから、部制によって中高齢職員の意欲とモラルの維持に努め、採用年次や採用試験区分、経験年数等を基本に幹部ヒアリングによって人事評価をして管理職の任用を決定してきました。ただし、管理職になれば実務ラインから「卒業」するイメージが強いことから、管理職の増加は実務に従事する職員数の減少につながるとの指摘があります。

平成21年度には50歳以上の職員が全体の約50%を占めると予想され、従前の手法のまま管理職を任用すれば、5年後には管理職の割合が50%程度にも達し、管理職として実務ラインを「卒業」すれば、実務に従事する職員は課において数人となり業務の遂行ができない状況となる可能性があります。

年齢構成の平成16年度(内側)と  
平成21年度(外側)との比較 (現業職を除く)



民間企業においては、企業再構築において大胆な中高年社員の整理、いわゆる「リストラ」によって年齢構成を一挙に変革させる手法を用いるといわれますが、地方公務員制度においては勸奨退職制度にゆだねられており、民間企業と同様に現状を激変させることは法においても想定されていません。しかし、これからは管理職を含む中・高年職員が実務ラインで勤務するように工夫した新しい組織機構が必要となります。

特に管理職の処遇は、行財政改革プランの組織機構の簡素化に伴い、決裁権をもって指揮するライン職のゼネラリストとするのではなく、実務を効率的に推進させる役割の実務エキスパートとして配置や特命管理職の配置、さらに補職を大胆に見直すなどして実務ラインで活躍する場を提供する組織を構築することが重要です。

これによって、少ない職員数でも熟練した職員の活躍により、簡素な指揮系統を築き、地方分権の進展の中で、施策を地域の実態に適した独自性を発揮させたり、事業の説明責任などの高度な専門性を迅速な意思決定で遂行する組織に改革することを目指します。

### 3、能力開発と人事施策を連携させた人材育成

#### <方針1> 「職員の自己啓発や努力が報われる総合人事管理システムを構築する。」

総合人事管理システムとは、人材育成研修や人事評価だけでなく人事に関連する情報(人事関連資料)を体系的に蓄積し、昇任や配置異動などの任用への反映や職員の能力を

発揮するための人事管理等に活用する制度です。人事関連資料とは、技能到達度情報、人事評価情報、職員研修情報、職員基本情報などで職員の業務実績やプロセスでの努力、考慮すべき事項などについて定量的に把握するための情報です。

技能到達度情報は、職員が必要とする各技能（パソコン操作、プレゼンテーション、折衝ノウハウ等）の到達度を示すものです。一般的に業務経験が豊富となれば、身につける技能の種類も増加し仕事の質も向上するので到達度は年功で高まるとされますが、本町は必要とする技能をあらかじめ標準項目として示し、職員に技能を習得する機会を提供することで効果的な人材育成を実施するために必要とする情報です。

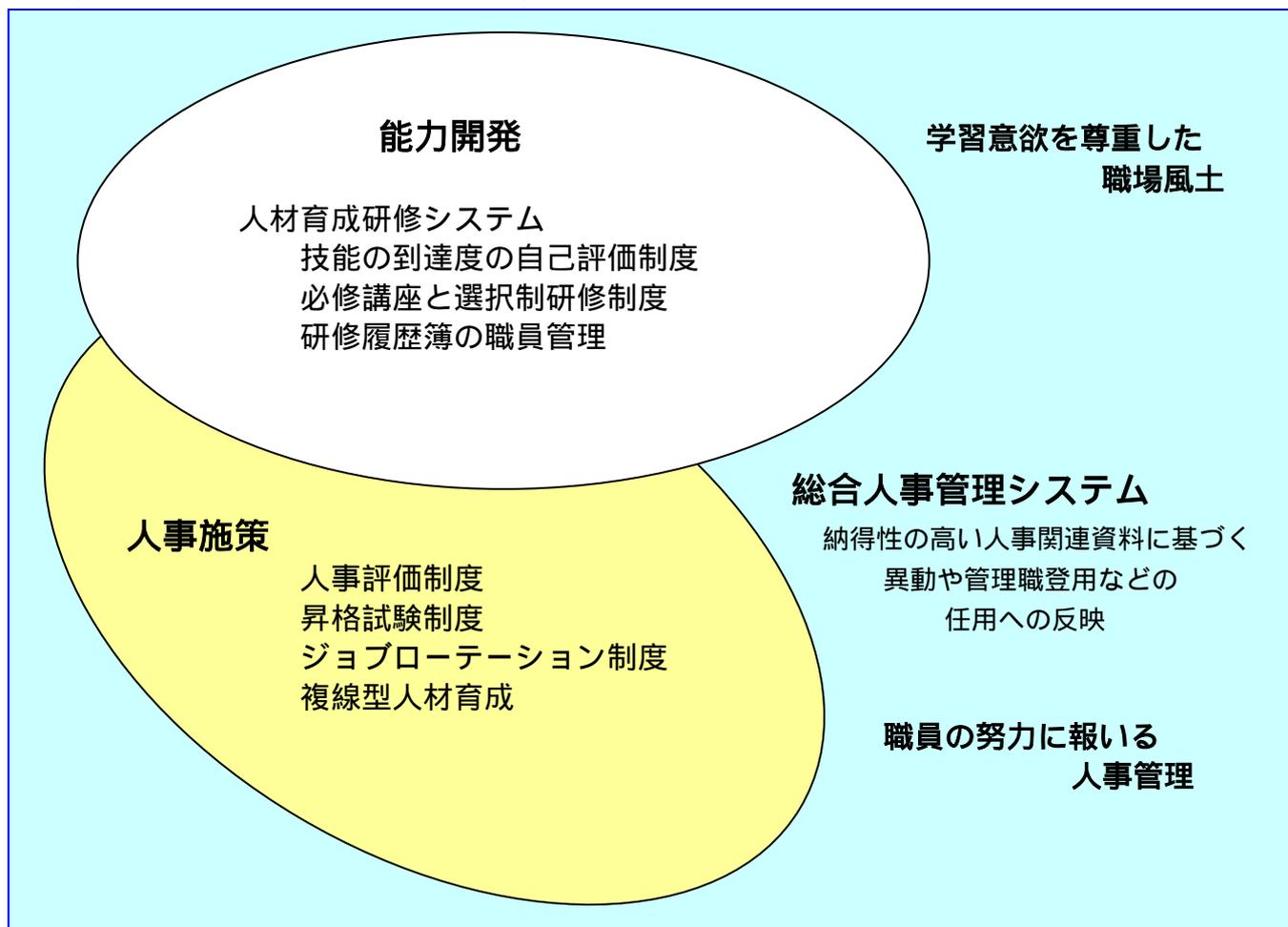
人事評価情報とは、昇格試験や人事評価から業務を遂行するための能力や業務実績について一定の評価基準によって評価されたものです。人事評価を実施する場合には、公平性を確保するために評価基準や評価方法を明確にし、評価する者と評価される職員が面談などをして双方向性を確立させ、評価結果を職員本人に開示する必要があります。

職員研修情報とは、職員が今までに受講した研修履歴や人材育成研修システムで把握する当該職員の不足する技能について考慮した受講を必要とする研修項目などの情報です。

職員基本情報とは、ジョブローテーションや在職履歴（配置年数、補職など）の内容、各種資格の取得状況、自己申告制度（職員に対して自己申告を求め、人事異動及び人材育成の参考とするもの）による申告書の内容、職員提案制度の提言の有無、服務分限（賞罰や欠勤など）の内容、職員健診の内容などの職員の基本的な情報です。

これらの人事関連情報を総合的に判断し、職員が個性と能力を最大限に発揮でき、職員の努力が報われる総合人事管理システムとして運用することを目指します。

#### （総合人事管理システム概念図）



## 4、健康管理等による人材育成

### 今までの健康管理等での課題

本町では、年に一度の職員健康診査や職員の都合のよい時期に受診できる人間ドックなどの保健事業で疾病予防に努めています。また、職員厚生会を通じたレクリエーション行事で職員相互の緊密度を高めてきました。

特に、職員の保健に関する分野では、産業医の設置ができなかったことから、検診後の職員へのフォローが十分に展開できないことをカバーするため、職員個人の健康保持増進の意欲の喚起に努めてきました。職員の高齢化が進行する中で、さらなる疾病予防への対応が求められています。

### これからの健康管理等の方針

今まで健康管理の課題を解決し、職員の健康管理や福利厚生に配慮した人材育成に寄与させるために、以下を方針で取り組みます。

**<方針1> 「産業医による健康相談等の健康管理を通じて人材を育成する。」**

**<方針2> 「職員の元気回復につながる余暇活動等を通じて人材を育成する。」**

これらの実施に当たっては、人事部門が関係機関と調製し必要があれば要綱等を策定し、職員に十分に周知して取り組むものとします。以下に、各方針の考えと方向性について説明します。

### **<方針1> 「産業医による健康相談等の健康管理を通じて人材を育成する。」について**

最近の男女共同参画社会や次世代育成支援の推進などに見られるように職員の勤務する環境は大きく変化しています。本町でも、職員は職務責任においても家庭責任においても生活の調和を保ち、心身ともに健康の維持に努めることが重要です。

人材の育成において、特に過重勤務は脳血管疾患や虚血性心疾患による「過労死」につながり、心の不健康では「自殺」につながることを認識して、次の健康管理等の事項にも留意します。

#### **\* 産業医による健康管理のフォロー**

疾病の予防、早期発見・早期治療には健康診査が不可欠ですが、さらなる職員への心身両面にわたる健康づくりのためには、職員健診や人間ドック等の受診結果を把握し、事後のフォローに努めることで、職員自身が栄養、運動、休養のバランスなどの健康に対する認識と自覚を高揚させることが重要です。

このため、労働安全衛生法に基づく産業医の設置に努め、健康診査と連携した職員健康相談の実施を目指します。また、メンタルヘルス面での対応は、「職員の心の健康づくりのための指針」(平成16年3月人事院通知)に準拠し、個別事案に応じた電話相談の推奨や職場復帰リハビリテーション制度の適用に努めます。

## \* 過重勤務への対応

職員には、職務責任によってどうしても超過勤務をせざるを得ない宿命があります。本町においては、月100時間を超える時間外労働等の過重勤務による健康障害は見受けられませんが、疲労回復のための十分な睡眠時間または休息時間が確保できないような長時間にわたる過重勤務を抑制することが大切です。

人事部門による退庁指導や職員自身のスケジュールリング能力の向上とともに、所属長から当該過重勤務職員の報告を求め、必要があれば産業医による個別保健指導の実施に努めます。これらにより、3ヶ月間の平均勤務時間において過重勤務とならないように改善することを目指します。

## <方針2>「職員の元気回復につながる余暇活動等を通じて人材を育成する。」について

### \* 大阪府市町村職員健康保険組合、互助会、共済組合などの厚生情報の提供

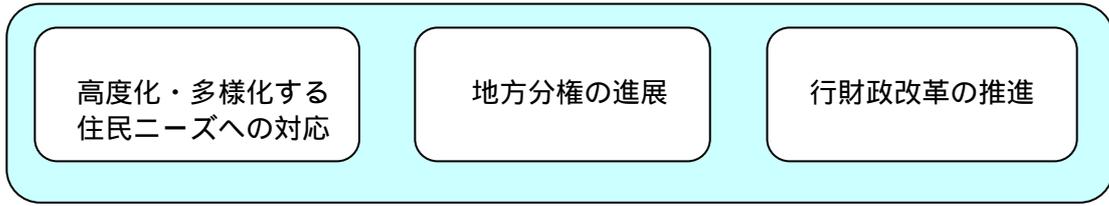
職員への厚生に関する事項は、地方公務員法第42条により使用者である本町が実施することが義務づけられており、互助会等に負担金を交付して実施しています。

職員が、身近に厚生事業につながるように、健康保険組合の健康増進情報や互助会の福利厚生情報、共済組合のライフプラン情報などを職員に適切に提供し、職員の活力の回復に寄与させることが必要です。

### \* 職員厚生会による余暇活動の推奨

職員の文化活動、スポーツ活動、レクリエーション活動等は、心身の健康維持だけでなく職員間の緊密化や生きがいの充実につながります。様々な交流があれば多くの価値観や発想にも気づき、教養や自己啓発を高揚させる契機となることから職員間における余暇活動を推奨します。

# 岬町人材育成基本計画の概要



## 人材育成の推進



### 育成すべき職員像

- ・ 社会の変化を的確に把握し、将来を見通せる職員
- ・ 政策形成力や実践力を備えた職員
- ・ 住民の立場で事業を進めることができる職員
- ・ 豊かな人間性のある職員

### 職員に求められる能力

- 「社会経済情勢の変化への柔軟な対応力」
- 「専門的な知識と技能（スキル）」
- 「高度な企画力」
- 「住民・事業者と共に考え、自ら率先する行動力」
- 「住民感覚やコスト意識」



## 計画の基本方策



### 能力開発による人材育成

- 1 技能到達度の自己評価制度の確立
- 2 選択性研修制度（カフェテリア方式）の確立
- 3 段階的スキル習得研修システムの構築
- 4 学習意欲を尊重する組織文化の構築

### 人事施策による人材育成

- 1 公平・透明性・納得性の人事評価
- 2 男女平等の昇格試験制度
- 3 ジョブローテーション制度
- 4 スペシャリスト・エキスパートの育成
- 5 管理職等の実務ラインでの活躍



### 健康管理等による人材育成

産業医による健康管理を通じた人材育成  
余暇活動等を通じた人材育成

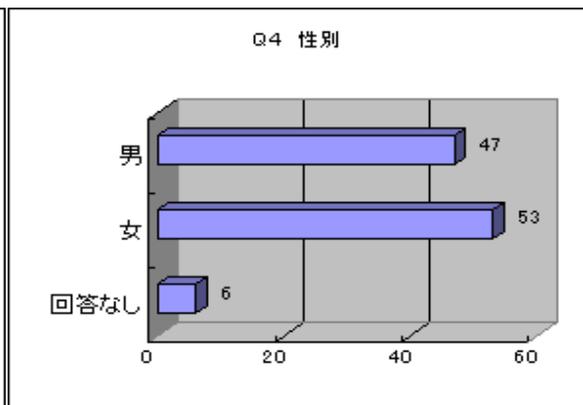
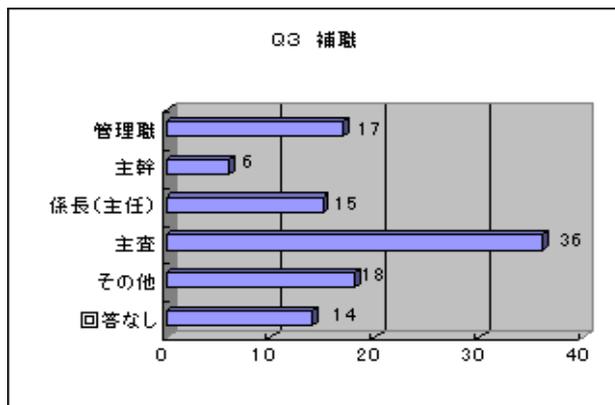
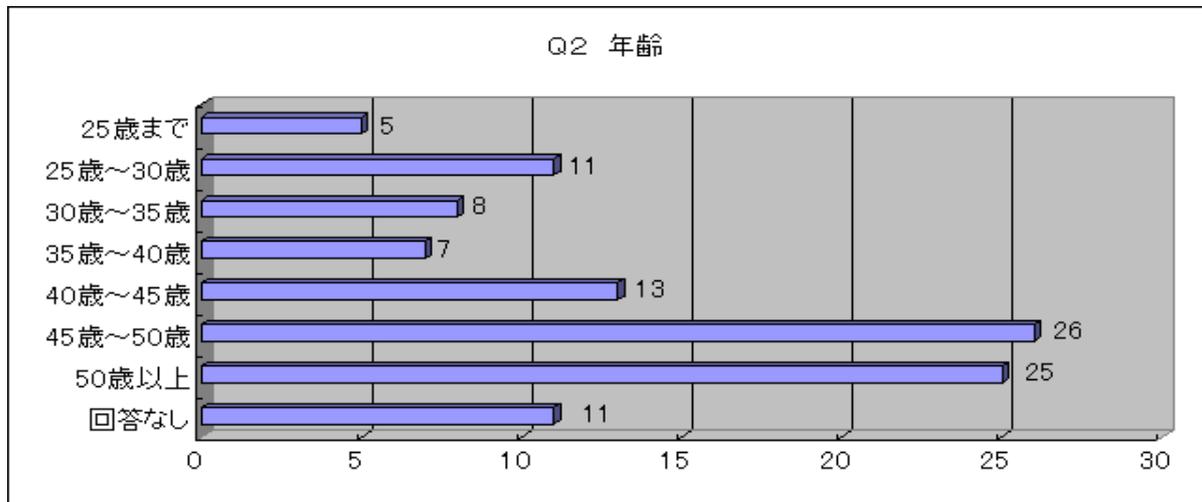
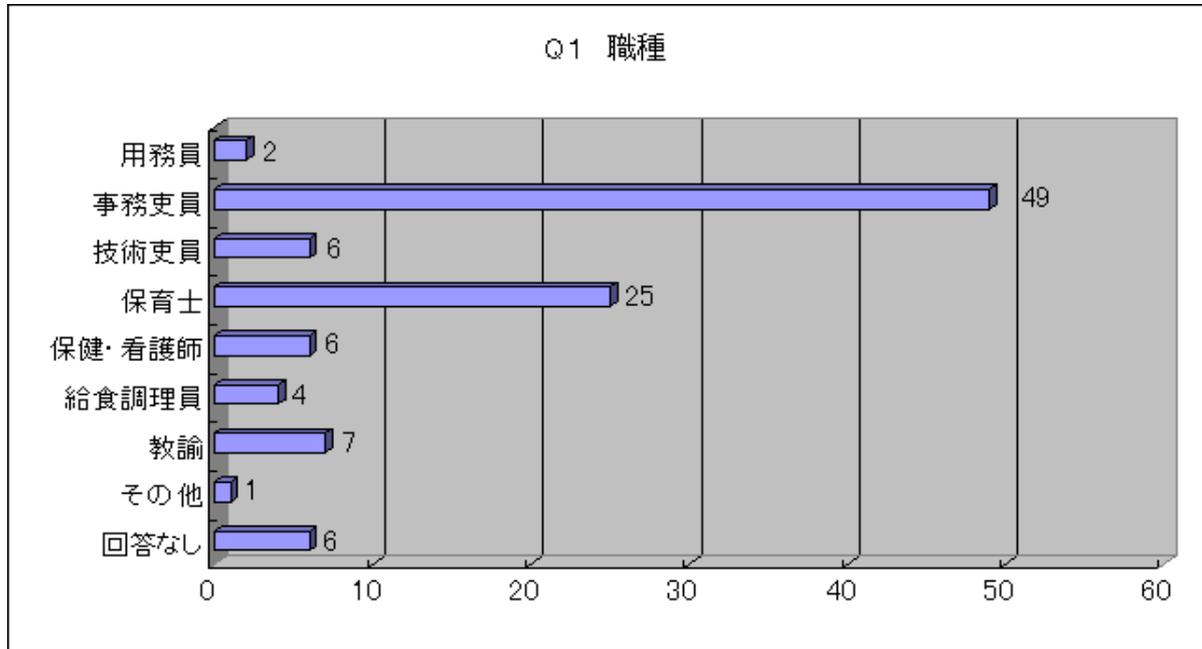
## 資料編

### 岬町職員アンケート調査結果

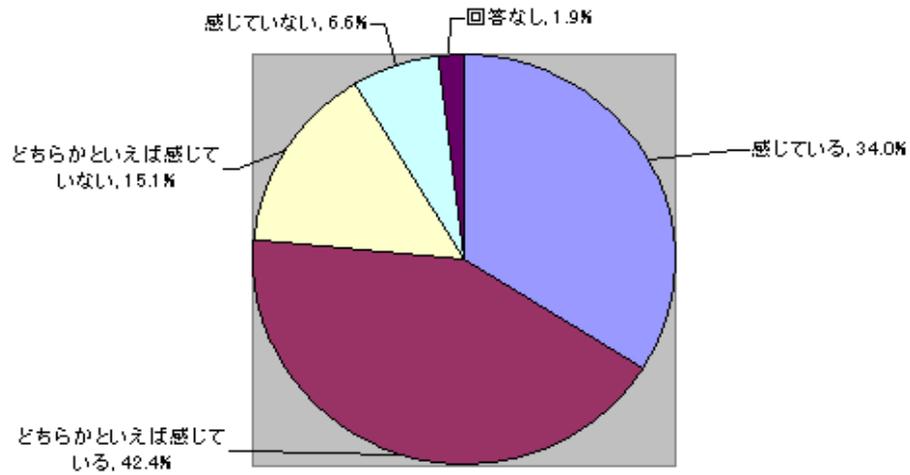
### 退職予定数

### 人事評価制度の留意事項

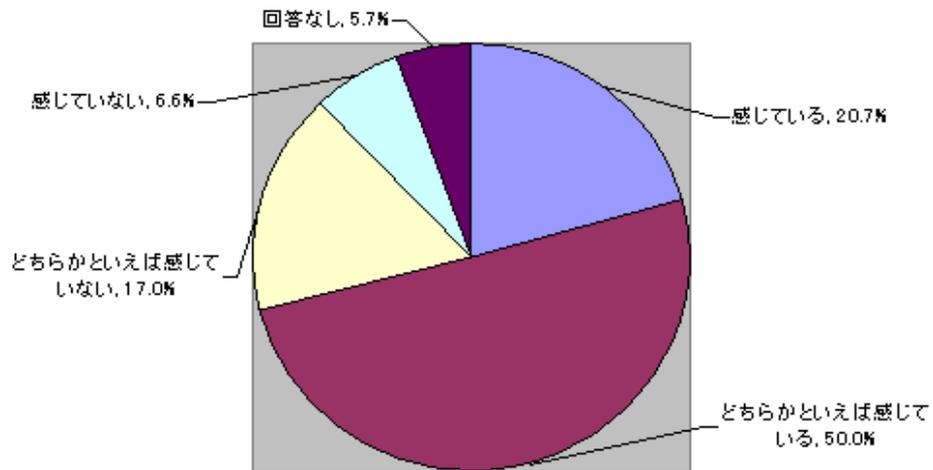
# 岬町職員アンケート調査結果



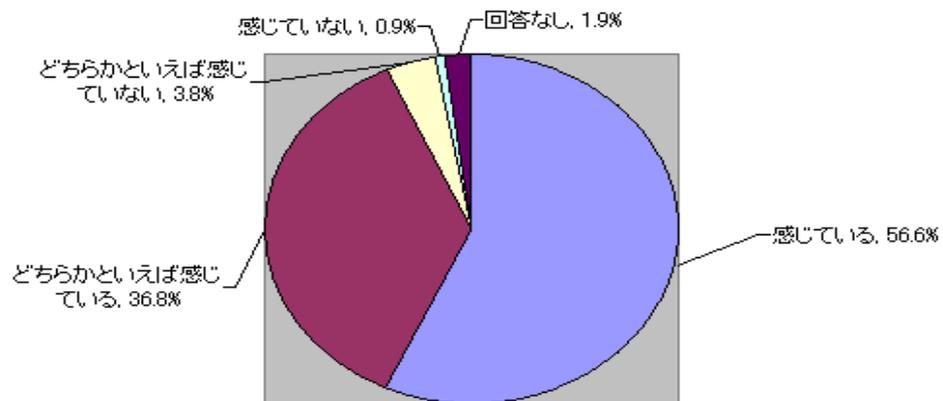
Q5 今の仕事にやりがいを感じていますか？



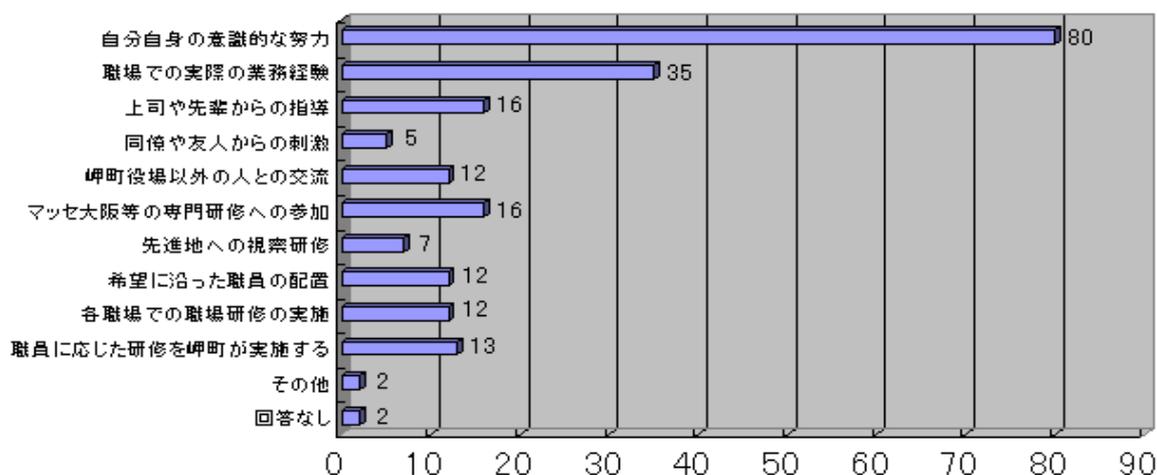
Q6 現在の職場で自分の能力が活かされていると感じていますか？



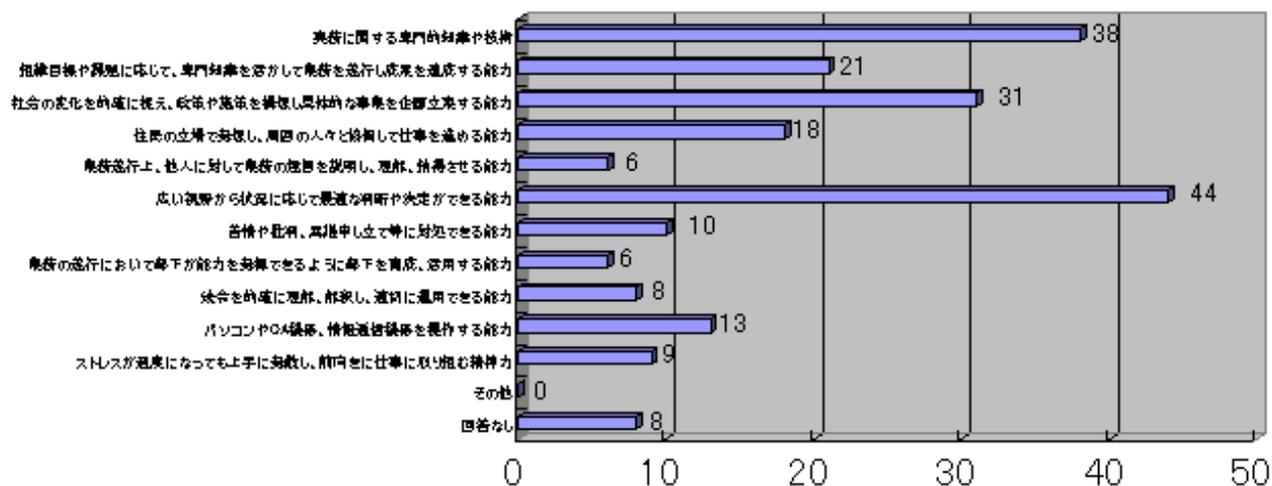
Q7 今後、自分自身の能力向上に取り組むことが必要と感じていますか？



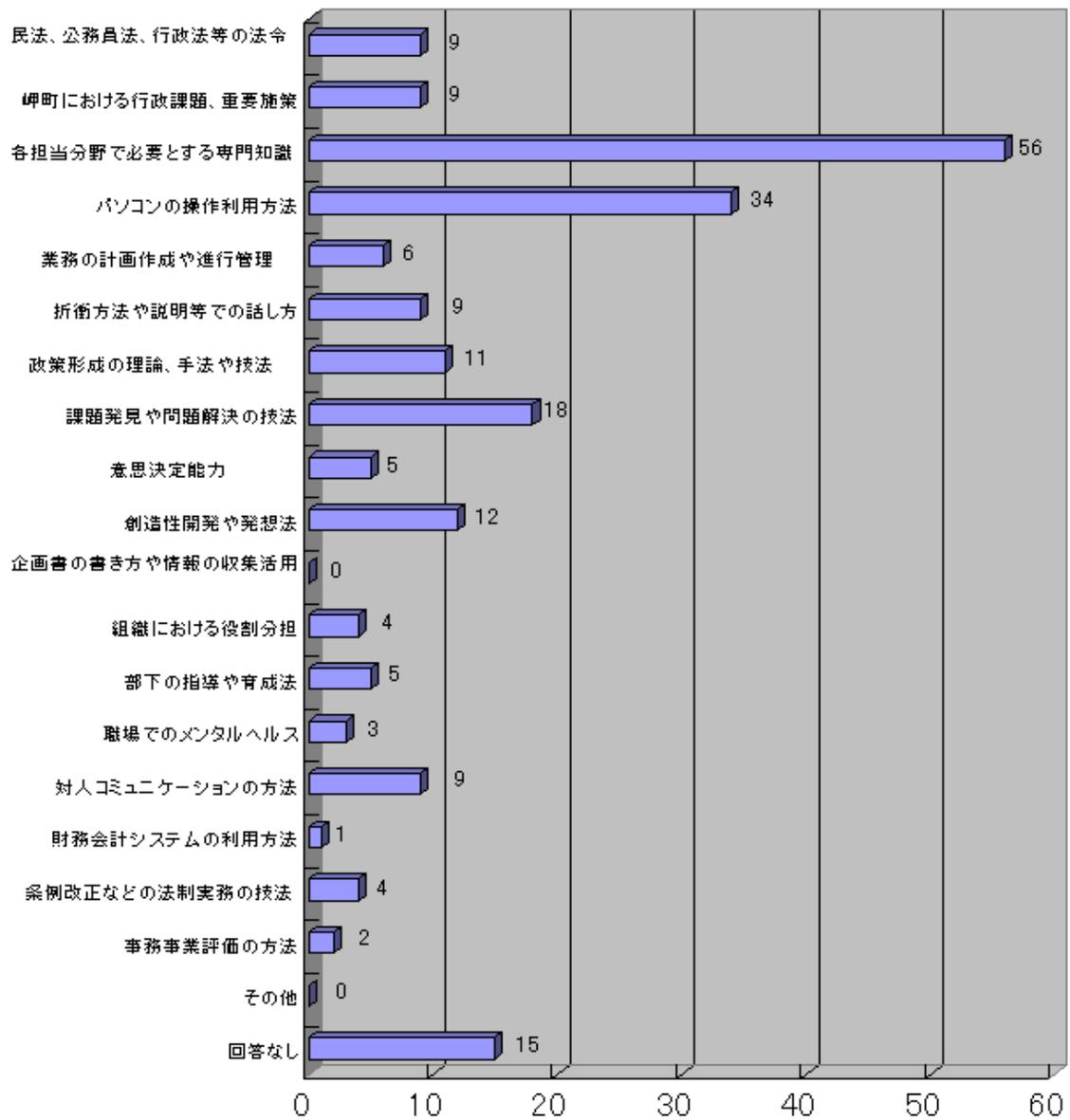
Q8 職員の能力向上の手段として重要なものはなんですか？（上位2つ）



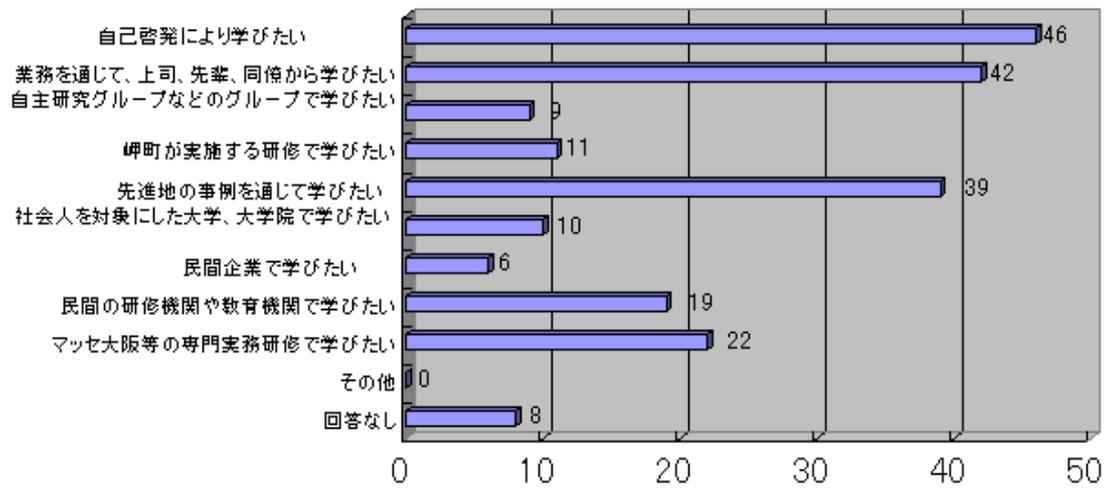
Q9 これからの職員に求められる重要な能力はなんですか？（上位2つ）



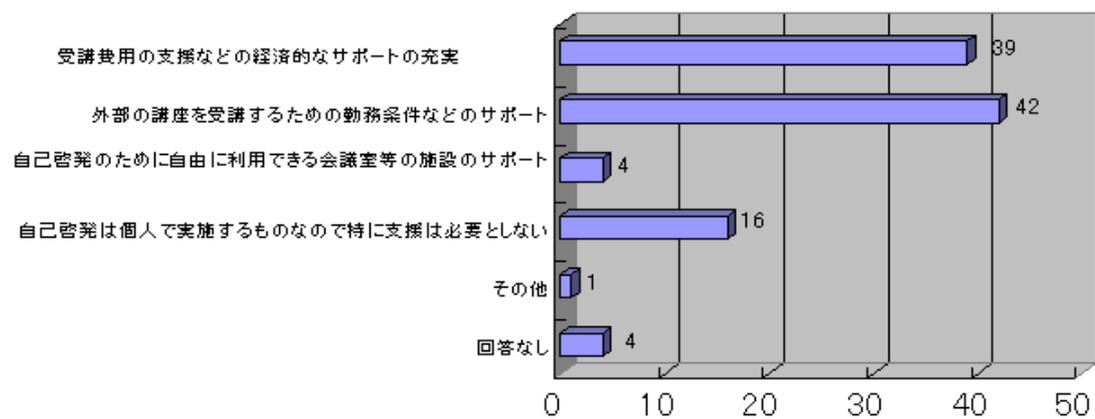
Q10 仕事を進める上で今後学びたい内容はどれですか？（上位2つ）



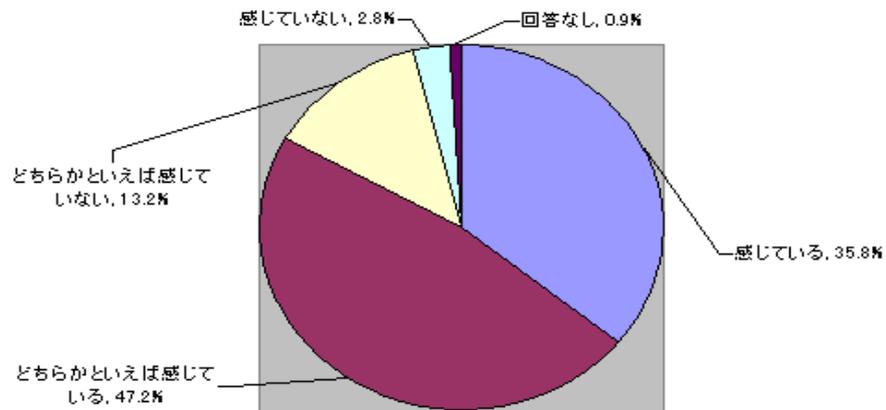
Q11 仕事を進める能力や知識をどのような方法で学びますか？(上位2つ)



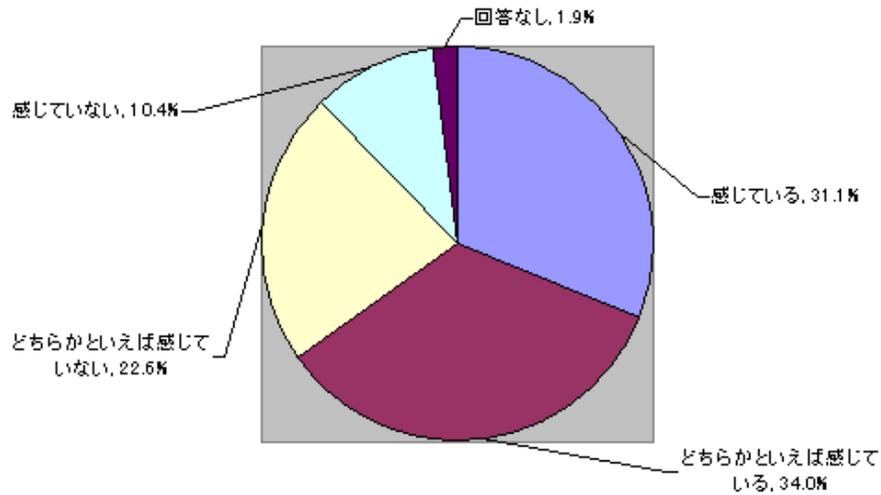
Q12 職員の自己啓発に対して、どのような支援が必要と思いますか？



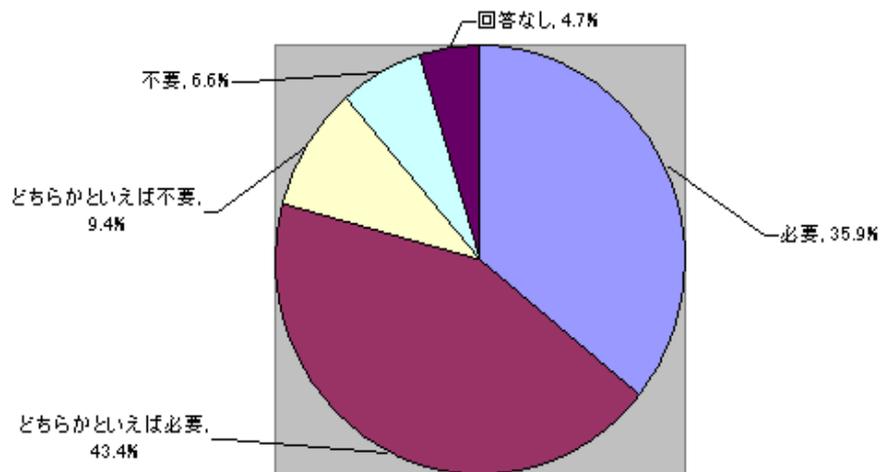
Q13 自己啓発や研修への参加は業務に役立っていると感じていますか？



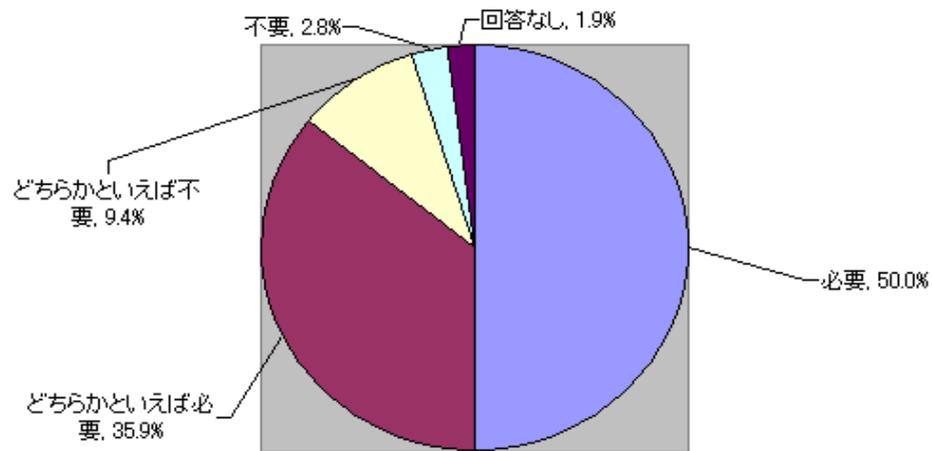
Q14 あなたの職場は、自己啓発することや研修を受講させる雰囲気があると感じていますか？



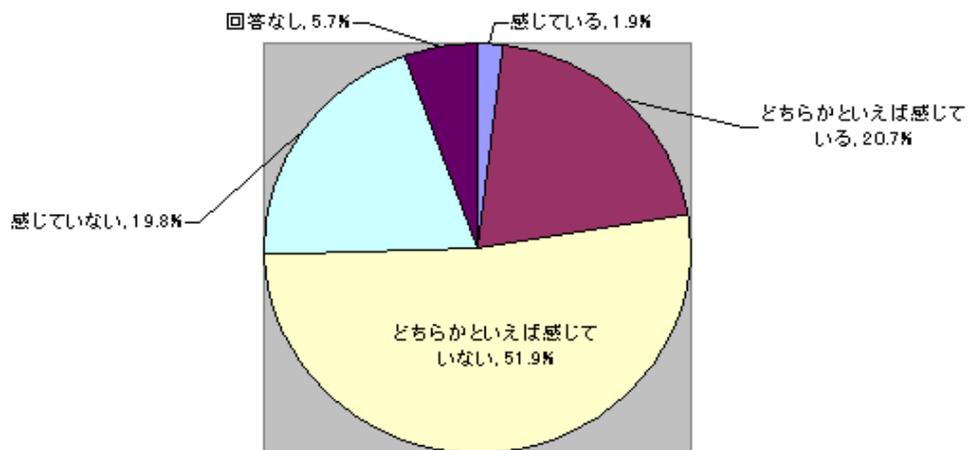
Q15 ジョブローテーション(職員の育成のために計画的に異動させる)を実施すること



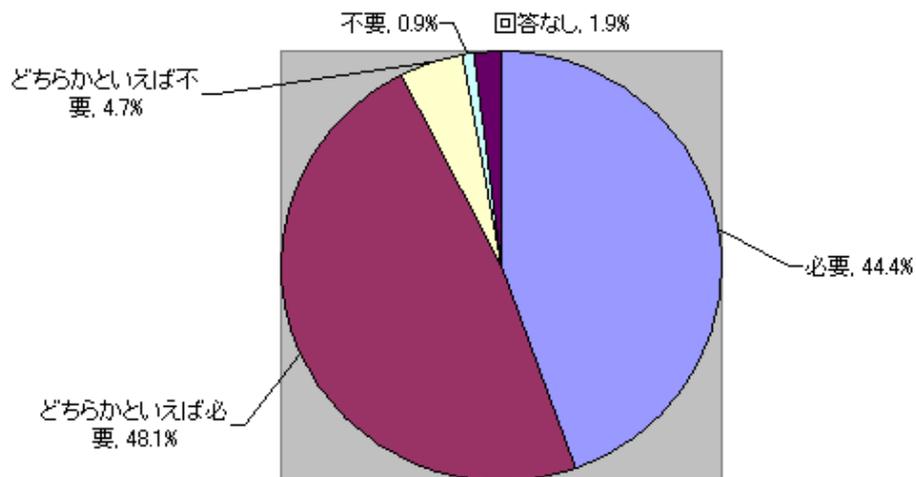
Q16 専門分野ではスペシャリスト職員(専門的実務能力がある職員)を育成すること



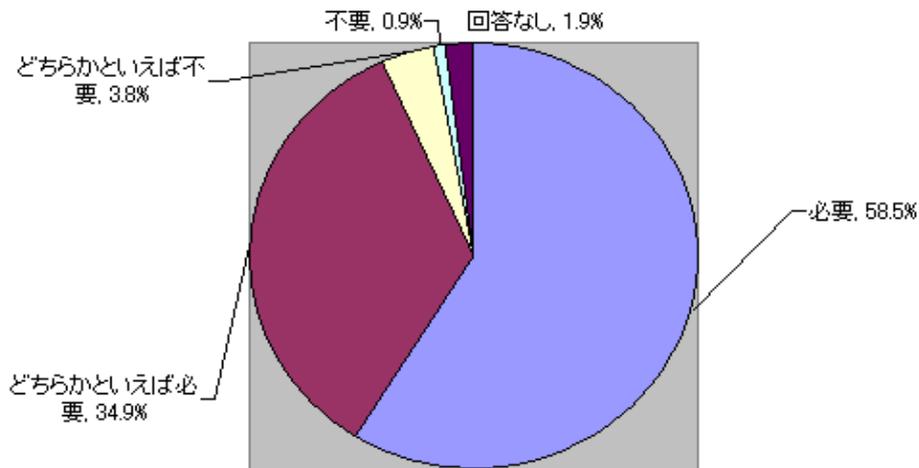
Q17 現状の職員評価は経験年数と幹部ヒアリングによって行っていますが、公正であると感じていますか？



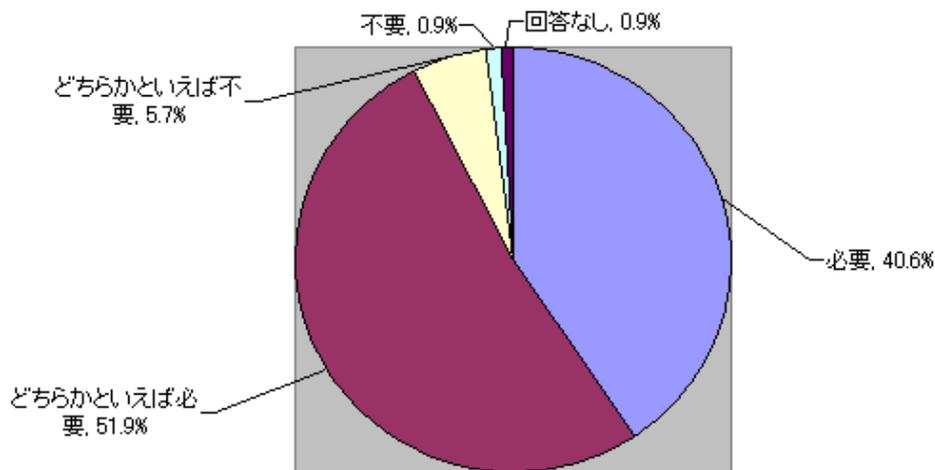
Q18 人事評価は、努力が報われる制度を確立して実施すること



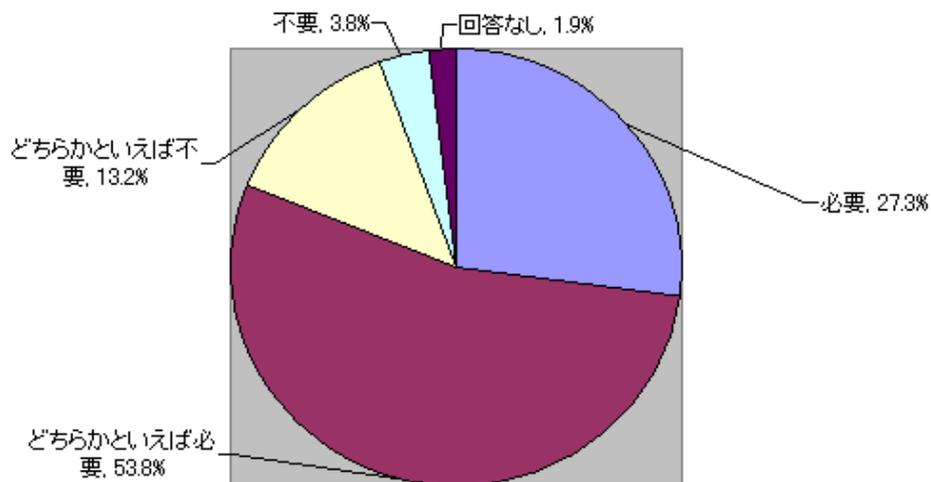
Q19 人事評価の実施では明確な評価基準をあらかじめ公表しておくこと



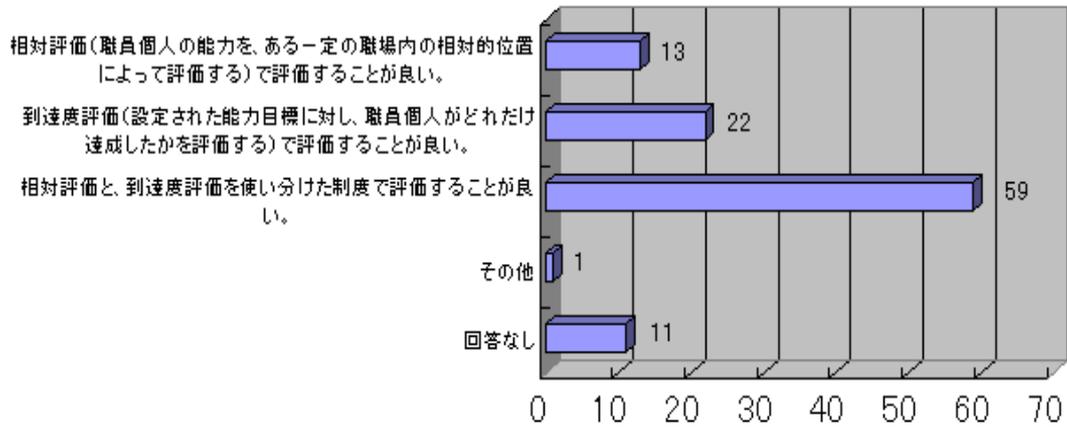
Q20 管理職の評価基準に、解決すべき課題等の達成目標を設定すること



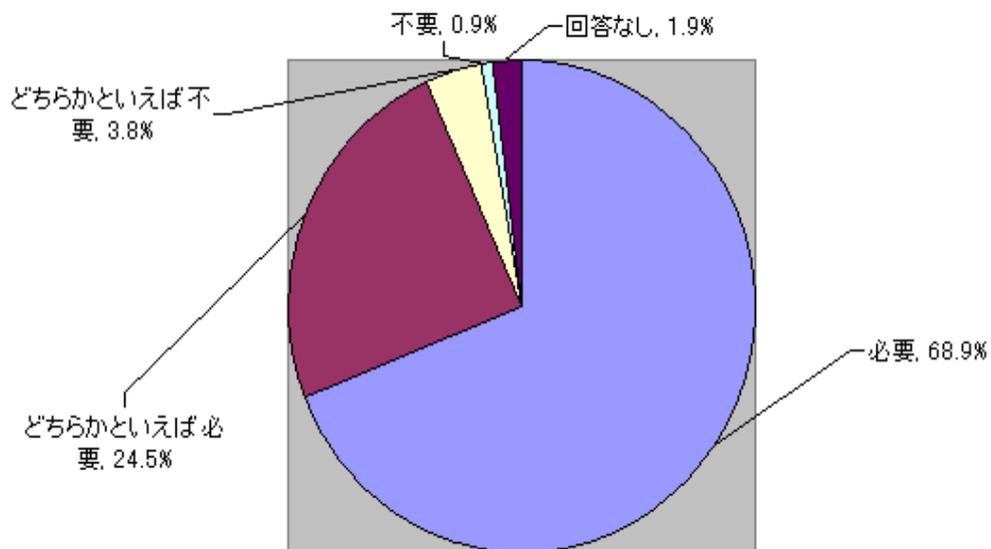
Q21 管理職以外の職員の評価基準に事務能力の到達度を設定すること



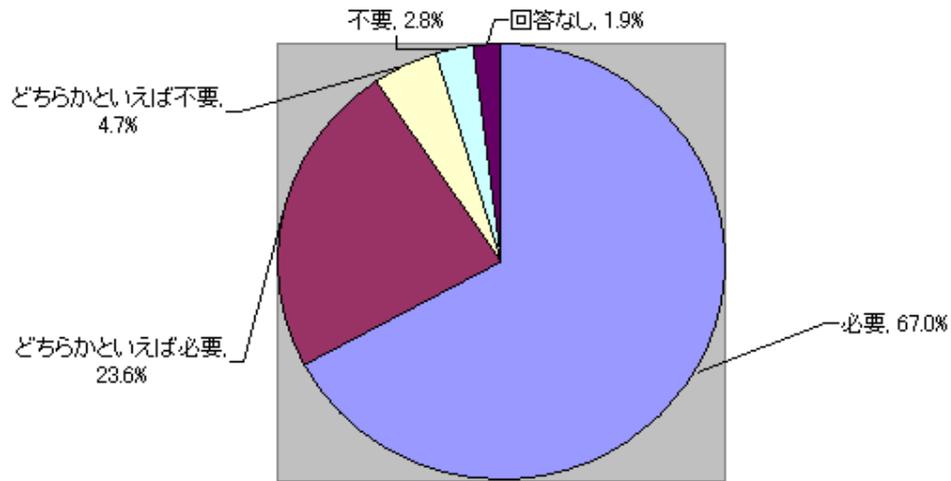
Q22 人事評価での基本的な手法について、どのように考えますか？



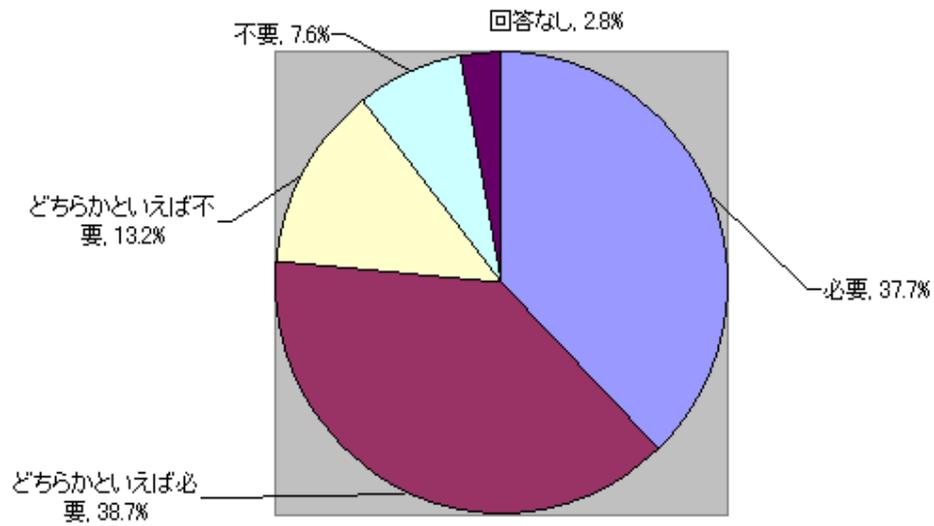
Q23 人事評価をする者に適正な評価のための研修を実施すること



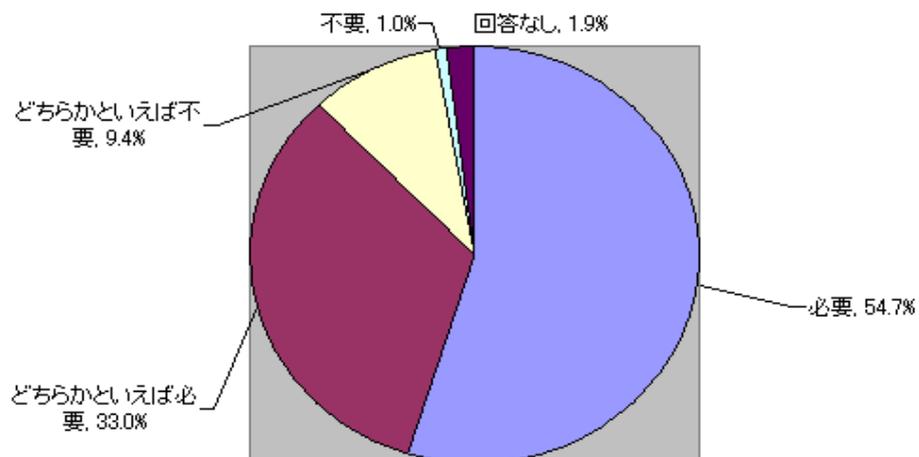
Q24 ひとりの職員に対して複数の評価者(上司)で評価すること



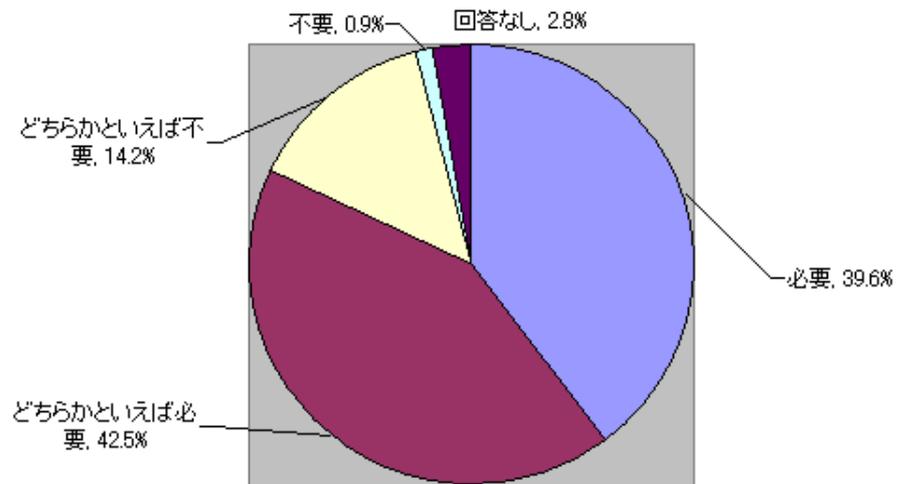
Q25 上司だけが評価するのでなく同僚や部下も評価すること



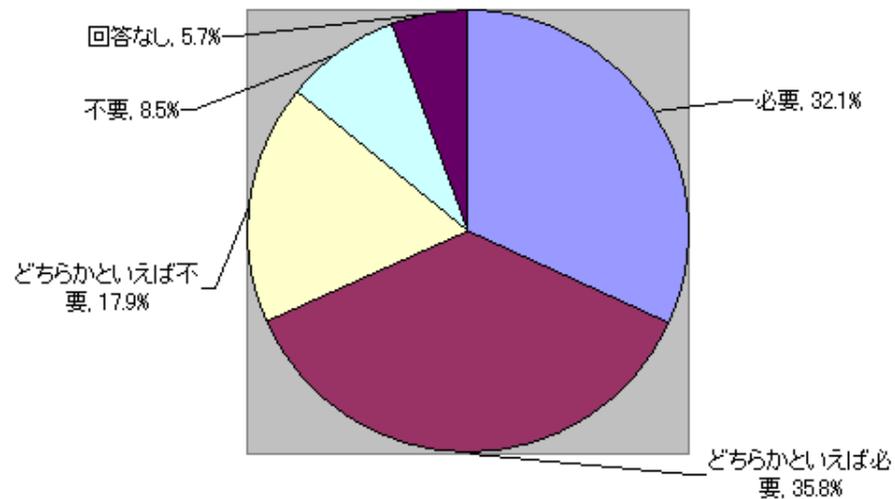
Q26 人事評価の結果を、本人へ示すこと



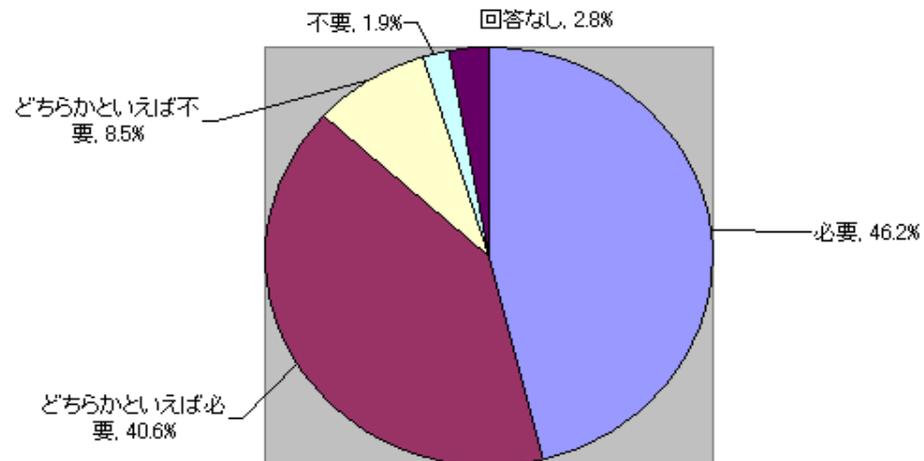
Q27 人事評価の結果を、処遇や人事異動などに反映すること

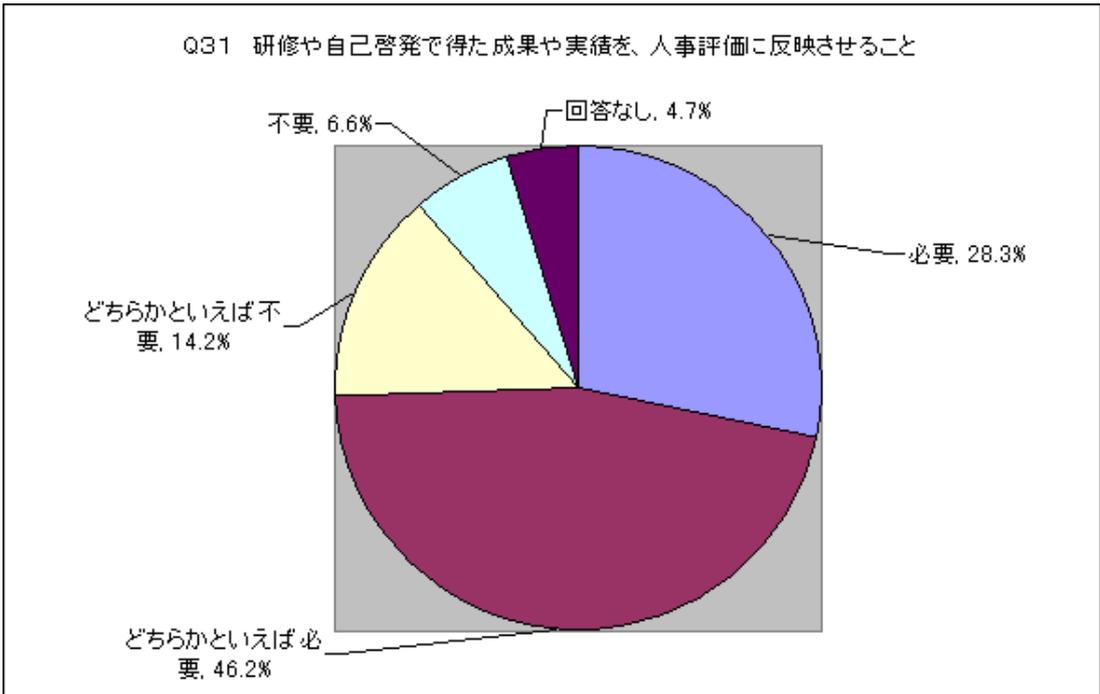
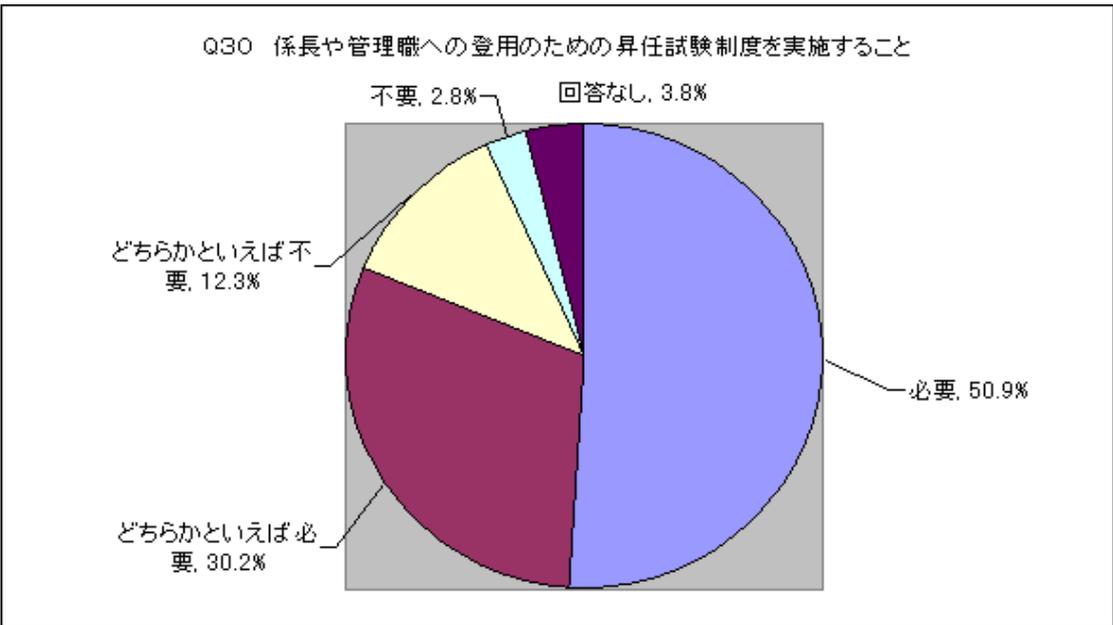


Q28 人事評価の結果を、勤奨手当の成績率の適用に反映すること



Q29 職員の業務能力を明確な評価基準で適切に把握して異動を実施すること





## 別紙 2

### 退職予定数

平成 16 年度の職員数は 209 人（教育長を含む）です。平成 25 年度までに定年退職等で退職する職員の予定数は下表のとおり 62 人です

	事務職		技術職					労務職			合計
	管理職	管理職以外	保育	保健	土木	建築	他	給食	用務	他	
在職	40	87	32	5	10	6	7	12	9	1	(209)
H16	1	2	2					2	1		8
H17	2				1		1		2		6
H18	2	1									3
H19	3		1								4
H20					1						1
H21	1	2		1							4
H22	1	2	4			1					8
H23	9		2		1		1		1		14
H24	1	2						1	1	1	6
H25	6		1				1				8
計	26	9	10	1	3	1	3	3	5	1	62

## 別紙 3

### 人事評価制度の留意事項

#### (ア) 納得性の高い評価基準の設定

- ・ 職種・職場の違いや業務の実態を踏まえて評価基準を設定。
- ・ 結果だけでなくプロセスも評価。
- ・ 個人の成長が分かる到達度評価（絶対評価）。
- ・ 減点主義でなく加点主義の評価基準。
- ・ 評価する人の一方通行でないように評価時に本人と面談。

#### (イ) 「評価する人」の能力を高める研修

- ・ 評価者の印象に頼らない公平な評価の技法。
- ・ 部下を育てる面接指導の技術等。

#### (ウ) 結果の本人への開示と「育成面談」

- ・ 人事評価の結果を本人に知らせる。
- ・ 本人に知らせる際、「育成面談」を行い、どの技能をどう身につけるのかを本人の気持ちに配慮しながらともに考え能力アップにつなげる。
- ・ 個人の業務内容と難易度をしっかり把握する。

#### (エ) 複数の人による「多面評価」等

- ・ 自分で自分を評価する「自己評価」 ・ 部下が上司を評価する「逆評価」
- ・ 複数の人が評価する「多面評価」

#### (オ) 目標管理的手法を取り入れた人事評価

- ・ 各課の解決すべき課題を目標として明確化。
- ・ 明確化した目標を、本人と面談して個人の評価項目にする。
- ・ 職員の役割ごとに、一人ひとり異なる職員ごとの評価項目を設定。
- ・ 解決すべき課題の内容に応じた難易度を設定。（目標達成度マトリックス表）

#### (カ) フォロー体制の確保

- ・ 苦情処理係の設置
- ・ 納得のいかない人や評価されることがストレスとなる人等をフォローする体制
- ・ 実務を円滑に遂行できるように職員を支援するアドバイザーの設置。

#### (キ) 評価要素の構成比率

- ・ 職員の役割に応じた評価の構成比率を設定。

	一般職	監督職	管理職
成果	30	40	50
意欲	40	30	20
能力	30	30	30
計	100	100	100

## 目標達成度マトリックス表の参考例

一般的に管理職の目標達成度の評価基準には、担当する事業を数値に換算する手法があります。公務部門の多様な組織や職務の実態を踏まえれば、数値化の設定は困難との指摘もありますが、目標達成度を加味した人事評価を試行実施する場合においては、事業内容を十分に把握して難易度を適切に定めることを検討する必要があります。事務事業評価と併せて管理職と面談するなどして適切な評価基準に努めることも重要です。

達成度 事業の難易度	優 SS	良 S	標準 N	要努力 B	低 BB
A	90	80	65	50	20
B	84	74	59	44	16
C	71	61	46	31	10
D	58	48	33	18	6

## 評価基準の参考例

地方公務員人材育成協議会は能力評価基準について次の3つの例を示しています。本町の特性や状況などを踏まえてどのような手法で評価するかを試行する必要があります。

- ア 望ましい行動例方式による人事評価
- イ 行動頻度例方式による人事評価
- ウ 水準達成型方式による人事評価

### ア 望ましい行動例方式による人事評価書の参考例

\* 具体的な行動例で評価するので、評価者に迷いが生じることが少ない利点がある。

所 属	職 名
補 職	氏 名
評 価 要 素	行 動 例
知識・技術	<p>&lt; 望ましい行動例 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ パソコンのワープロソフトと表計算ソフトを使いこなせる。</li> <li>・ 新規事例や困難事例の処理では、必ず関係法令や行政実例、過去の処理例などを調べている。</li> <li>・ 業務に関する研修会の講師をこなせるほどの業務知識を有している。</li> </ul> <p>&lt; 望ましくない行動例 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基本的な法令の知識がなく、必要なときに対応できない。</li> <li>・ 庁内 LAN を効率的に使った共同作業ができない。</li> <li>・ 生じた疑問を調べようともせず、放置する。</li> </ul>
企画・計画力	<p>&lt; 望ましい行動例 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 常に次の一手を考え、予算や法律の縛りの中でも工夫し、方向性を示している。</li> <li>・ 従来のやり方にとらわれない柔軟な発想を持っている。</li> <li>・ 前任者から引き継いだ業務に単純な前例踏襲で取り組まず、本当に必要なのか、もっと別にやり方がないかを考えながら取り組んでいる。</li> </ul> <p>&lt; 望ましくない行動例 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 腰が軽いだけで、じっくりと構想しない。</li> <li>・ 担当業務に対するコスト意識が欠如し、処理が遅く正確さに欠ける。</li> <li>・ 行政需要や業務処理場の問題点を把握しようとする意欲に欠ける。</li> </ul>

## イ 行動頻度例方式による人事評価書の参考例

\* 着眼点の評価の積み上げで評価を算出するので、評価者の負担が少ない利点がある。

所 属		職 名	
補 職		氏 名	
評 価 要 素	着 眼 点		
判断力	<ul style="list-style-type: none"> <li>問題の原因を発見し、迅速に対策を判断して、柔軟かつ滞らずに問題解決を図っている。</li> <li>目先の利益や一時的な解決策にとらわれず、住民、組織全体や長期的な視点から総合的な判断をしている。</li> <li>仕事の目的や要点を押さえ、優先順位を判断し、適切かつ迅速に業務を処理している。</li> </ul>		
統率力	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織の方針・目標と連動した部門目標を設定し、分かりやすい言葉で部下に伝えている。</li> <li>部下の話を良く聴き、自由に発言できる雰囲気作りをしながら、職場を運営している。</li> <li>部下の性格や能力、適性等に応じて業務を適正に配分している。</li> </ul>		

## ウ 水準達成型方式による人事評価書の参考例

\* 一定水準に達したか否かを判断するので、評価が容易とする利点がある。

所 属		職 名	
補 職		氏 名	
評 価 要 素	項 目		
リーダーシップ	<p>A 組織に課せられた課題や上司の意識を正確に把握し組織として情報を共有した。部下の士気の高揚、維持に努め、適性と能力に応じて業務を配分した。組織内の意識疎通を図り、指導、助言をするなどして、組織をまとめて、組織に課せられた目標を達成することができた。組織の業務を十分理解し、部下に不必要な資料の作成をさせることがなかった。部下の人事評価を適正に行った。</p> <p>B 上記の項目のうち、満たしていない点があるものの、標準的な能力を有している。</p> <p>C 時々組織の課題や上司の指示を誤って把握し、業務配分に適正さを欠いた。部下の士気が低下し、組織の生産性が低下し、又は部下の協力が得られず所属のまとまりに欠けることがあった。時々不必要な資料の作成を部下に指示した。時々恣意的な又は個人的な感情に基づく人事評価を行った。</p> <p>D 年間を通して、業務の適性配分ができず、部下の士気が低下し、部下から不信感を抱かれ、所属のまとまりがなかった。</p>		

岬町人材育成基本計画（平成17年2月）  
誤植等を発見されましたら、お手数ですが下記までお知らせ下さい。  
〒599-0392 大阪府泉南郡 岬町役場 行政改革推進室 人事係