

人材育成基本方針

第 I これからの職員に求められるもの

1 これからのわがまちと行政

(1) わがまちと行政をめぐる環境

平成16年3月1日に1市9町村が合併し、佐渡市が誕生した。

佐渡市は、日本海の中央に位置する佐渡島であり、面積855km²、周囲277kmに及ぶ海岸線は変化に富み、美しい景観を形成している。島の中央部を国府川が流れ、この流域に開けた穀倉地帯国中平野を挟んで、北に大佐渡山地、南に小佐渡丘陵を擁し島の大部分が国定公園や県立自然公園に指定され、近年人工繁殖に成功した国際保護鳥トキが空を舞っていたように、豊で美しい自然環境に恵まれている。

人口69,000人で、人口規模で見ると全国では360番ほどの市であるが、前述のような地形、景観のため行政需要は多方面にわたり、小規模ながら一県並の種類の多さがある。

合併時における新市建設計画では、

- 。 基本理念

豊かな自然、薫り高い文化 活気あふれる新しい島づくり

- 。 目標

- ① 充実した生活基盤
- ② 魅力ある就業環境
- ③ 人が輝く交流促進

が基本理念・目標として掲げられ、それに添った具体的施策が進められている。

又、人材育成に関連しては、「スリムで効率的なまちづくり」のための行政運営の効率化として

- 。 ITを活用した事務改善を推進するとともに、多様化・高度化する行政ニーズの変化に対応するため、職員研修の充実・強化を図り、専門分野の人材育成と職員の能力の向上を図ります。

と謳われている。

(2) 求められる行政の方向と姿勢

地方分権が進展していくに伴って、高度化・多様化する住民要望に即応しつつ、魅力ある地域社会を築きあげていくために地方公共団体の果たすべき役割は量的にますます増大するだけでなく、質的にも一層重要になっていくものと考えられる。

しかし、地方行政をとりまく環境は極めて厳しく、将来的にも地方公共団体が活用できる人材、財源等の行政資源はますます限られてくるものと見込まれ、国際競争等の中で厳しいリストラの風にさらされている民間企業と同様に、行政の組織・運営全般にわたる総点検を行い、職場全体として公務能率の一層の向上を図り、住民要望に的確に対応した、効果的な施策を効率的に提供していくことができる行政運営を実現していくことが、重要な課題となっている。

ア 行政運営の視点として

(ア) 質の高い行政サービスの提供が求められていること

地方公共団体は、住民福祉の増進を究極の目的として、多種多様な行政サービスの提供を行っているが、社会・経済の進展に伴う住民要望の複雑・多様化等のため、質の高い行政サービスを求める住民の要求はますます高まり、その評価は極めて厳しいものになってくる。

(イ) 行政サービスに対する住民のコスト意識が高まってきていること

地方公共団体が提供する行政サービスは、使用料、手数料等の形で個々の受益者によって直接負担されるものもあるが、一般的には住民の税負担によりまかなわれている。今後は、本格的な高齢社会の到来に伴ない国民負担の増大が懸念されること、納税者としての住民の意識が向上していること、民間企業においては厳しいリストラに取り組んでいること等から、行政サービスに対する住民のコスト意識は、今後ますます高まっていくことが予想される。

(ウ) 地方公共団体の行政運営への民間の発想、手法の導入・応用

民間企業によるサービスの提供と、地方公共団体による行政サービスの提供には、共通する点もあるが、サービス等の提供に対する低原価、高品質（ロー・コスト、ハイ・クオリティ）の求めに応えるため、民間企業においてはさまざまな手法を開発し、取り入れ、成果を上げており、地方公共団体もその発想・手法を導入、あるいは

は応用し、これまで以上に効果的、効率的な行政運営を実現していくことが必要である。

- a 民間企業は、顧客の負担においてサービスを提供していくものであるが、地方公共団体が提供するサービスも、サービスの受け手である住民がその負担を負っていること。
- b 民間企業は、顧客のニーズに合致した品質のサービス等を、できるだけ低価格で顧客に提供していくことが求められているが、地方公共団体も住民の要望に的確に対応したサービスを、できるだけ低い負担で住民に提供していくことが求められていること。

2 求められる職員像

地方公共団体が住民要望に的確に対応した行政を進めていくためには、職員の持っている多様な潜在能力を引き出し、その資質、能力の向上を図り、それを積極的に活用していくことが必要である。そのためには、まず地域の行政を担っていく職員として、ふさわしい資質を持っている人材を確保する必要があるが、採用面での工夫と共に重要なことは、組織としてその地方公共団体にも魅力がなければならないということである。

職場に活気があり、住民のために一人ひとりの職員が生き生きと仕事をしているような、魅力あふれるところであれば、そうした資質を持った人材は集まらないからである。

(1) 職員に求められる基本的な心構え、姿勢

これからの地方公共団体職員に求められる基本的な心構え、姿勢については次のようなものがある。

ア 公務を担い、遂行する者としての基本的な心構え、姿勢

- (ア) 精神的にも身体的にも健康である
- (イ) 豊かな感性、人間性を持っている
- (ウ) 情報に的確に対応し処理する能力を持っている
- (エ) 自己を管理し革新していく力を持っている
- (オ) 専門的能力に基づき実務を的確に手際よく処理する能力を持っている
- (カ) さまざまな分野の人と、幅広いネットワークを形成できる能力を

持っている

(キ) 政策の内容や決定の考え方等について住民に明確に説明していくという姿勢

(ク) ものごとを法的な視点からとらえるセンスを持っているという条件が必要である。

イ 地域の行政を担う者としての基本的な心構え、姿勢

地方公共団体の行政は、主として目に見える一定の具体的な地域を対象としており、国に比べ取り組むべき課題が具体的で迅速な対応を求められる場合が多い。また、地域の総合的な行政主体である地方公共団体には、地域全体を視野に入れた政策を展開していくことが求められる。

こうしたことから、公務を担うという面に加え、地域の行政を担う者としての基本的な心構え、姿勢は次のとおりである。

(ア) 自らも地域の一員であるという意識を持っている

(イ) 地域の生活に関する豊かな感性、地域に対する愛情を持っている

(ウ) 住民の視点で考え、住民と共に地域に根ざした行政を推進するなど、住民の立場にたって職務に取り組む意識を持っている

(エ) 地域固有の問題を的確、迅速に処理する力を持っている

(オ) 地域の行政のいくつかの分野について専門的な知識、経験を有するとともに、ものごとを多面的、総合的にとらえる力を持っている

(カ) 地域や自分を相対化して見るゆとり、力を持っている

(キ) 地域の現状の弱点を見抜き、その対応策を持っている

(ク) 個々の仕事や政策を常に地域の歴史と場所との関係でとらえ、判断し処理していく視点を持っている

(ケ) 既存の制度や組織からの発想でなく、住民や地域の課題から発想し、総合的な政策を形成していく力をもっている

3 職員として求められる主な能力と育成方策

(1) 基礎的業務遂行能力

基礎的業務遂行能力とは、担当業務を的確に遂行するために必要とされる基本的能力のことであり、ものごとを調査してとりまとめ、文章化し説明する能力、自分の考えを他人にうまく伝える能力、人の述べることを理

解する能力、相手が求めていることを把握する能力等のことである。

ア 基礎的業務遂行能力の基盤として必要となる知識、技術
基礎的業務遂行能力の育成については、

- ★接遇態度、住民対応の基本的能力
- ★資料の収集・整理のノウハウ（情報収集・分析力）、起案文書作成等の文書実務、説明・報告の仕方等公務遂行の基礎的知識
- ★基本法令に関する知識
- ★問題解決のために必要な分析力、論理構築力
- ★課題への的確な対応能力、業務改善能力、創造力

などを育成する内容の職場研修や職層別研修を実施したり、市町村アカデミーの専門実務課程の研修コースに職員を派遣することが効果的である。

基礎的業務遂行能力を育成していくに当たっては、職員として採用されてからの数年ないし係長に昇任するまでの間が特に重要である。

(2) 対人能力

対人能力とは、他の人と接触したり仕事をしていく上で必要とされる能力のことである。人との交渉・折衝で着地点を見出したり調整することができる力や、人間関係を広く結んで幅広いネットワークを形成する力もこれに含まれている。

市民と信頼関係を結ぶことができる能力も、対人能力に含まれている。

ア 対人能力の基盤として必要となる知識、技術

対人能力の基盤として必要となる知識・技術については、基本的な接遇技術、交渉・折衝技術から臨床心理学的な分析方法まで自己表現、自己分析、自己変革に関する知識・技術を身につけることが必要である。

その育成方法としては、独自研修、広域共同研修などにおける職層別研修、特別研修、職場研修、自己啓発を組み合わせることが効果的である。

研修手法では、ロール・プレイング（役割実演法）など自己表現を求めるタイプの研修が有益である。意識改革に通じる刺激を受けたり、

社会情勢の具体的な動きを肌で感じることができる異業種交流も効果的である。

また、職層に着目すると管理職者については市民とのやりとりが最高の教育になることから、幹部職員についての出前市役所、ロビーアシスタント研修などは近年注目されている試みである。

(3) 法務能力

法務能力とは、法的センス（ものごとを権利義務等の法的な視点からとらえるセンス）と法的実務能力（条例・規則を立案する場合などに必要となる法制執務上の実務能力）を意味するものであり、政策形成能力を構成する重要な能力となるものである。

法務能力は、情報公開を推進し行政手続を適正に実施していくなど行政の公正の確保・透明性の向上を図っていく上でも必要となる能力である。

また、今後は、法務能力の一環として行政争訟に的確に対応するための訟務能力や、紛争解決能力も重要性を増してくるものと思われる。

ア 法務能力の基盤として必要となる知識、技術

法務能力は、法令実務、地方自治・地方公務員制度の知識、法学知識、情報公開・行政手続・行政争訟等の知識が必要である。

(4) 国際化対応能力

国際化対応能力とは、地域社会の国際化の進展に対応するために必要となる政策を形成し、実施していく上で必要とされる能力のことである。

国際化対応能力の基盤として必要となる能力、技術のうち固有のものとして、外国語能力、国際情勢、外国事情に関する知識、専門実務知識、自国文化の知識等がある。

ア 国際化対応能力の基盤として必要となる知識、技術

(ア) 外国語能力

外国人との意思伝達に必要な外国語能力

(イ) 国際情勢、外国事情に関する知識

国際化に伴う諸情勢を的確に理解するために必要な基礎知識

外国の歴史、文化、政治、経済、社会事情等

(ウ) 専門実務能力

国際化に伴い発生する各種事務を適切に処理する上で必要な実務上の専門知識

(エ) 自国文化の知識

外国人との交流に必要となる日本の文化や、佐渡市が有する文化の特色に関する知識

(5) 情報能力

情報能力とは、地域社会の情報化の進展に対応するために必要となる政策を形成し、実施していく上で必要とされる能力のことである。また、政策を形成したり実務を効果的・効率的に遂行したりしていく上で求められる情報通信機器や各種媒体を的確に活用することができる能力も含まれている。

情報能力の基盤として必要となる能力、技術のうち固有のものとしてはOA機器・情報通信機器の操作に関する基礎知識、情報通信技術、情報通信基盤に関する専門知識等がある。

ア 情報能力の基盤として必要となる知識、技術

(ア) 情報処理の基本的能力

OA機器、情報通信機器の操作に関する基礎知識

(イ) 情報処理技術者資格等

情報処理技術者資格取得のための研修及びこれに準ずる内容

(ウ) 実務への応用力

地域情報化、高度情報化に的確に対処する能力・知識

(6) 政策形成能力

政策形成能力とは、一定の目標（政策目標）を立てそれを実現するために必要な枠組み、仕組みをつくりあげる上で必要とされる能力のことである。

政策形成能力は、仕事に関する知識・技術、対人能力、課題発見・解決・制度立案能力といった能力の総合力として発揮されるものである。

ア 政策形成能力の構成要素

政策形成能力は、主として次のような能力の、総合力として発揮されるものである。

(ア) 仕事に関する知識・技術

担当業務に必要とされる専門的知識・技術や業務遂行の基本的能力、業務管理能力、専門能力、関連する分野についての幅広い知見等

(イ) 対人能力

調整能力、対外的折衝能力、説得能力、部下の把握・育成能力等

(ウ) 課題発見・解決能力、制度立案能力

情報収集・分析能力など、住民ニーズを的確に把握して課題を設定する能力、取りまとめ能力、解決策を立案する能力、新たな制度を設計・立案する能力、法務能力、時代の方向をつかむセンス、旺盛な好奇心等

イ 政策形成能力の基盤として必要となる知識、技術

政策形成能力は、様々な能力が合わさって総合的に発揮される力であり、それを育成していくに当たっては、政策形成能力を構成する基礎的な技術を身につけさせるとともに、それらを活用しながら課題・問題を発見し、解決策を立案し、実施していくといった、総合的な力を育てるようにしていかなければならない。

このためには、職員の主体性、自主的な取り組みがポイントとなる。それには、職場外研修に演習や課題研究を取り入れること、自主研究グループを奨励することなど、職員の自己啓発を促進する手法を用いていくことが重要である。

(ア) 政策科学の知識

費用対効果の分析、ゼロベース予算、目標による管理、経済理論、非営利組織のマーケティング等

(イ) 実務への応用力

政策形成に関する知識の実務への応用のコツ、課題発見能力、柔軟な着眼力、発想力、プレゼンテーション能力、制度設計・立案能力等

(7) 管理能力

管理能力とは、組織がその目的に沿って的確に機能するように運営し、調整していく上で必要とされる能力のことである。

地方公共団体の管理能力を高めていくためには、管理の実際の担い手となる管理職者が必要な管理能力を身につけ、発揮していくことができるようにしていくことが重要である。

管理能力は、業務管理能力と人事管理能力に分けることができる。

業務管理能力とは、的確な業務計画を策定し、必要な人員・組織・予算を整え、職員の持てる能力と意欲を有効に引き出して、滞りなく業務を処理していくことができる能力、社会状況の変化や時代の動向を的確につかみ、それを踏まえて業務を革新していくことができる力等のことである。

人事管理能力とは、指導能力・育成能力・統率力・コミュニケーション能力・リーダーシップ、人事管理・労務管理の理論・知識等を統合して正常な労使関係、職場における適正な人事管理・人材育成、士気の高揚、高い業績達成度を実現していくなどの能力のことである。

管理能力の育成に当たっては自己啓発の促進、職層別研修等が重要となる。

ア 業務管理能力

(ア) 業務管理能力の構成要素

業務管理能力について、職層を大掛かりにしてとらえれば、より上位の管理職者層においては、計画力、統制力、組織管理力、経営管理能力、リーダーシップ、対外交渉能力などがより比重の重い具体的要素となり、課長補佐・係長等においては、施策の企画立案力、調整能力、情報分析能力、コミュニケーション能力、部下の育成管理能力、組織改善能力などが具体的要素となる。

(イ) 業務管理能力の基盤として必要となる知識、技術

係長級	係業務の執行計画を作り、その実行を管理する能力 施策の具体案を企画し、遂行する能力 部下を指導育成する能力 日常業務についての改善能力 等
-----	--

課長補佐級	施策の具体案を企画調整し、遂行する能力 業務の調整と職場内の意思疎通を図る能力 必要な組織・予算を整える能力
-------	--

課の職員・組織を管理運営する能力 等

課長級

政策形成に参画し、施策の方針を立てる能力

議会、住民等との折衝、調整を図る能力

マスコミと対応する能力

課の組織を管理運営する能力

所管にとらわれない広い視野と調整能力 等

ア 人事管理能力

(ア) 人事管理能力の基盤として必要となる知識、技術

- 指導能力・育成能力・統率能力・コミュニケーション能力
- リーダーシップ・対人能力

第2 人材育成の基本的な考え方

1 人材育成の目的

地方分権の進展に伴い、地方公共団体は自立性を持った団体としてその責任を的確に果たし、地域の実情に応じた行政を積極的に展開できるよう、企画・立案、調整、実施などを一貫して処理していく役割を果たしていくことになる。したがって、地方公共団体においてはこうした役割を的に果たしていけるよう、自己改革を進め必要な体制を整備していくことが緊急の課題となっている。

この課題に対応するために、地方公共団体においてまず取り組まなければならないことのひとつが、職員の人材育成を推進していくことであるが、それが具体的な成果となって実を結ぶまでにはかなりの時間がかかることから、今から速やかに始めなければならない。

地方公共団体の行政を実際に担っていくのは、職員一人ひとりであるからである。

2 人材育成における具体的な課題

人材育成に関して主な課題として指摘されている事項は、次のとおりである。

- (1) 人材育成や職員研修を所管する専任の組織・人員が確保されていない。
- (2) 情報、人材、ノウハウ等が不十分なため、自治体独自に必要な人材育成プログラムを策定し実施する体制を整えることが困難である。
- (3) 事務事業の執行上、職場外研修等に職員を派遣する人員面での余裕がない。

このうち(1)及び(2)については、職員を人材として育成していくことは、固有の責務であるということをも再認識し、その上で自らの体制を整備するとともに、自力だけでは不足する点については他の市町村と協力したり、都道府県や国等の機関の力を活用するようなことを基本方針として、

対応していくべきである。

なお、この面においては、市町村が相互に共同して職場外研修等による人材育成に取り組むことが現実的で効果的な手法となってくる。

(3)については、そのことを免罪符とすることではなく、例えば、仕事のスケジュールや分担を調整するなど様々な工夫を講じ、できることから取り組んでいくことが必要である。

3 人材育成の方策

(1) 能力開発

地方公共団体における職員の能力開発は、通常、職員自身が公務員（職業人）としての自覚に根ざして取り組む自発的努力（自己啓発）と、職場において上司・先輩等が仕事を通して行う職場研修（OJT）、さらに、日常の職場を離れたところでの専門的な研修担当部門が計画的・組織的に行う職場外研修（offJT）の三つを柱として行われる。

どちらかというところ今までは、職員研修所の利用など職場外研修のウェイトが高い反面、職場研修は各職場、個々の上司の自覚に任され、結果として効果的に行われていないということが多かった。また、自己啓発についても「個人の心がけの問題」として、これまで組織として有効な促進策はあまり講じられてこなかった。

しかし、能力開発は本人の主体的取組がベースになれば、実を結ばないということがあらためて認識されることとなり、自己啓発を促進するためさまざまな支援策が必要となってきた。

職場外研修においても一方的に与えられる形のものから、演習方法や討議方式、課題研究方式など、受ける者の主体的な参画を促す形のもものが広く実施されるようになり、さらに、職場研修においても、職場そのものが学習する場でもあるということを正面からとらえ直し、自覚的、計画的な取り組みが行われる必要がある。

(2) 人材活用

人材育成を進めていくには、個々の職員の持つ潜在的な能力を最大限に開発していくことを、人事管理の目的の一つとして位置づけ、人事異動を行う場合には、人材育成の観点にも十分配慮して行うことが重要である。

それは、個々の職員について、公務員として勤める全期間を通してその能力を系統だてて育成し、適材適所に配置して活用していくという観点に

たつて、人事管理と研修とをリンクさせながら人材育成を総合的、計画的に行っていくことが大切である。

(3) 職場環境

人材育成は、職員自身の主体的な取り組み（自己啓発）と任命権者による支援、多様な学習機会の提供によって初めて実を結ぶものである。したがって、職員が自己啓発に積極的に取り組んでいくことが促進され、効果的に支援されるような職場風土を醸成していくこと、すなわち「職場の学習的風土づくり」を推進していくことが重要である。

(4) 業務運営

職員は、職場において仕事をしながら育っていくものである。ただし、それを実行あるものとしていくためには、自覚的な取り組みが不可欠である。そうした自覚的な取り組みの一つが職場研修であり、職場を学習の場としてとらえ、取り組む必要がある。そして、もう一つの自覚的な取り組みとして求められているのが、仕事を進めていくに際し、その過程を人材育成の機会としても積極的に工夫し、活用していくという取り組みの必要性である。

4 人材育成の実施体制

(1) 組織の整備

職員の人材育成を効果的に推進し、系統だつて職員を育成していくためには、職員全体についての育成体系を立て、個別の研修を総合調整しながら実施し、自己啓発支援や職場研修等の推進を図っていかなければならない。そのためには人材育成の総合的調整、管理を行う部門の強化が不可欠である。

(2) 人材育成担当者の位置付け

職員の人材育成を図っていくことは、地方公共団体にとって最も重要な課題の一つであり、人材育成担当部門の責任者には、こうした重要な課題を中心となって担っていくのに適した、人材を当てる必要がある。

これは組織として人材育成の重要性を示す意味でも、大切なポイントである。

(3) 人材育成担当部門の役割

人材育成担当部門の主な役割は、時代や職場のニーズを踏まえた効果的な人材育成プログラムを企画し、実施していくことである。そのためには、職場と連携して能力開発に対するニーズの把握に努めること、全国の地方公共団体の研修計画を検討し全国的な動向をつかむこと、民間の動向についても把握・分析を行うこと、これらを踏まえ必要に応じ人材プログラムの思い切った見直しを行うことなどが必要である。

また、各所属ごとに人材育成推進員を置いて、自己啓発や計画的な職場修の実施、職場外研修への積極的な参加を促すなど、職場の学習風土づくりに取り組むことも必要である。

(4) 首長の役割

職員が、職場で仕事を通じて学び、鍛えられ、能力を伸ばしていくためには、職員一人ひとりが主体的に自己啓発に取り組むこと、そして、管理職者はそれを適切に支援することが求められるが、そうした取り組みの成否を決する決め手となるのは、首長自身の姿勢である。

首長自身が人材育成の重要性を認識し、職員が人材として育つことを期待し、応援していくこと、さらに、こうした首長の方針、意欲、姿勢が明確に職員に伝えられてこそ職員は自己啓発に励み、管理職者は部下の育成に力を尽くすのである。

首長は、このことを十分認識し、意欲を持って自己啓発や新しい施策に取り組もうとする職員を激励し、評価し、育てていくようにしていかなければならない。

(5) 管理職者の役割

人が育つためには、日常の仕事を通しての指導教育が大切であるが、その中心となるのは職場の管理職者である。個々の職員の能力開発について最も的確に把握し、それぞれの能力や性格に応じて指導することができるのは、当該職員の上司である管理職者だからである。

このようなことから、職員の人材育成において実際の鍵を握るのは、職場の管理職者であるということがいえる。

管理職者の意欲と行動が、職員のやる気や職場の雰囲気大きく左右することから、管理職者はそのことを十分に自覚し、人材育成のキーパーソンとしての責任を果たすようにしていかなければならない。そのためには、自己の仕事に取り組む姿勢を職員に明確に示していくこと、職員の提案、

話に謙虚に耳を傾け・職員の模範となる必要がある。

第3 人材育成の基本方策

1 自己啓発 <人材育成の成否のバロメーター>

(1) 意義

自己啓発とは、職員が必要な知識や能力について自ら認識し、自己の意思を持って能力の向上や開発のために、主体的に学習するなどの研さんに努めることである。

人材育成は本人の意欲、主体性がある初めて行い得るものであることから、自己啓発は人材育成の基本となるものであり、取り組みが成功するか否かのバロメーターとなるものである。

自己啓発は職員自身が公務員（職業人）としての自覚に基づいて行うもので、公務員としての経歴を歩む中で、一般の職員であれ、管理職者であれ職務上の地位にかかわらず、常に自己啓発に努めるようにしていかなければならない。

したがって、任命権者においては職員の自覚を促すためにきっかけを与えたり、自己啓発を促すような職場の風土をつくっていくことが求められる。

(2) 自己啓発を実施する際の着眼点

ア 自己啓発のきっかけづくり

自己啓発を促すきっかけとして

- (ア) 職員が自己について認識する契機とするため、「自己啓発度チェックシート」等を作成、配布する
- (イ) 職員間の出会いや交流を推進し相互啓発を図る
- (ウ) 他の地方公共団体、民間企業等に職員を派遣し視野、経験を広げる

イ 自己啓発として取り組みやすい職場の風土づくり

自己啓発は自分の意思として取り組むことはもちろんであるが、職場全体としての環境も大切である。

- (ア) 管理職者が自己啓発を積極的に奨励する
- (イ) 集団活動、自主研究グループ、通信教育等を奨励する
- (ウ) 自己啓発を支援する各種制度を整備する

例 助成金の交付、情報の提供、研究会場及び成果発表の便宜供与

- (エ) 自己啓発成果の発表の場へ首長自身が参加し、職員に刺激を与え意

欲を促す

(オ) 自己啓発を支援する研修を実施する

例 ものの見方や情報収集の仕方など、自己啓発のためのノウハウの学習

(カ) 職員の活性化手法を活用する

例 グループ討議、挑戦加点、管理職レポート、目標チャレンジ制度

(キ) 自己啓発結果を適切に評価し活用する

自己啓発の成果は日常業務の中で現れることから、成果を上げた職員について適切に評価をし、やりがいのある仕事につかせる。

ウ 管理職者の自己啓発

自己啓発に取り組みやすい職場環境を作ることが大切であるが、上司、管理職者とその気にならなければ、取り組みやすい組織風土づくりはできない。そのことから、管理職者の自己啓発は部下の意識をも促すもので重要である。

(ア) 階層別研修において問題意識を啓発するような管理職者研修を行う

(イ) 管理職レポートの導入により自覚を促し自己啓発のきっかけとする

2 職場研修 〈職場は人を育てる場〉

(1) 意義

職場研修とは、職場内において職務を通して行われる研修のことであり、職場の上司・先輩等が職場内で仕事をしながら、報告、命令等の機会をとらえてその仕事に必要な知識、技術、経験等を計画的に教えるものである。

職場研修には特別な経費を必要としないこと、日常的に職員個人の特性に応じた、きめ細かな個別指導が可能であることといったメリットがある。

職場研修が成功するためには、職場で求められている能力は何か、そうした能力を仕事を通して育成するために与えるべき仕事は何か、また、そのタイミングはいつか、どのような責任を持たせるべきか、といったことについて職場の上司が事前に把握した上で、個々の職員の状況に応じた的確な指示、指導を行っていくことが不可欠である。また、職員が意欲的に仕事に取り組めるような職場環境を作っていくことが必要である。

職場研修は、今後とも人材育成の中心手法となるべきものであるが、職場を学習の場、人を育てる場としてとらえ直し、上司、管理職者が、職場

研修の目的と方法を個々の職員に応じて明確にしながら、取り組んでいくことが必要である。

(2) 職場研修を実施する際の着眼点

ア 計画的・自覚的な実施

職場研修は仕事に必要な知識、技術、態度を計画的に習得するものであるという目的意識を明確にするとともに、各職場段階においても計画的に実施する。

イ 管理職者の適切な取り組み

職場研修のポイントは、管理職者がそれぞれの職員の状況に応じた確かな指導、助言を行っていくことである。そのためには、管理職者には次のような力が求められる。

(ア) その職場の職務を遂行するために、職員に求められている能力の内容を的確に把握する力

(イ) 職員の現有能力を見抜く力

(ウ) 職員について求められている能力と現有能力との間にギャップがあることを発見した場合に、それを埋めるための具体的な能力開発手段についての的確に指示する力

3 職場外研修 **〈与えられる研修から参画する研修へ〉**

(1) 意義

職場外研修とは、職場を離れて行われる研修のことである。

職場外研修は、一定期間本来の職務から離れて行われる研修であることから、集中的に行うことができ、基礎的な知識・技術を体系的に学習したり、高度・専門的な知識・技術を学習する面で効果的である。

職場外研修も、職場において必要とされる能力の育成・向上を目指すことが目的である以上、人材育成に対する職場のニーズを十分反映したものとしていかなければならない。職場外研修が有効なものとなるか否かは、人材育成ニーズに合致した、研修プログラムとなっているか否かによるといっても過言ではない。

また、職場外研修のうち特に集合型研修については、職員に一方向的に講義するスタイルのものになりやすいことから、質疑応答や対話形式を取り入れたり、課題演習を実施するなど、職員が主体的に参画できるプログラ

ムを盛り込んでいくことが重要である。

こうしたことから、今後、職場外研修については「職員に与えられる研修から職員が参加する研修へ」と研修プログラムを変えていくことが重要である。また、住民等の多様な意見を得たり、人的ネットワークを形成していくために、今後は、住民や民間企業人が参加する研修も実施していくことが必要である。

(2) 職場外研修をする際の着眼点

ア 職場外研修を行える体制づくり

職場外研修は一定期間職場を離れての研修であることから、研修者の業務の遂行に支障が生ずる場合がある。1年を越える長期の場合は、人事異動などで事前に対応できるが、比較的短期の期間については職場内での対応が必要となり、研修者の業務を補う体制づくりが必要となる。

イ 参画する研修への取り組み

(ア) 研修所研修

研修所研修とは、研修専門機関としての研修所または人材育成担当課が行う研修のことである。

この研修は、多数の職員に基礎的な知識を体系的に学ばせるのに効果的であること、一定期間本来の職務から離れて行われる研修であることから集中的に行うことができること、研修の場において様々な人々に出会えることができ相互啓発の機会となること、目的に応じ効果的な研修方法・技法を活用することができるなどの利点がある。

研修所研修の形態として次のようなものがある。

a 階層別研修

研修対象者を組織における職務上の階層（職層）に分けて実施するもので、各階層に必要とされる基本的な能力、知識を習得させることを目的としている。

b 専門研修

特定分野における専門的知識や技術を育成するために行う研修である。

実施に当たっては、研修内容の専門性、実務密着性から所管課が主体となって行う方が効果的・効率的な場合があり、それぞれの課

において研修推進の主体となるもの、あるいは推進体制、手段、研修ニーズの把握等に配慮する必要がある。

例 人事管理 財政 財務管理 企画開発 税務会計 福祉
保健 衛生 農業 土木 広報 公営企業等

c 特別研修

特別研修とは特定の課題や能力の育成について重点的に行う研修のことである。

階層別研修や専門研修が主として定型的、基礎的業務遂行能力等の育成に適しているのに対し、特別研修は行政を取り巻く環境の変化に対応して、必要となった特定の課題や能力の育成に適している。

例 語学研修 O A 研修 政策形成能力育成研修 講師養成
研修

(イ) 派遣研修

a 地方公共団体間の職員派遣

地方公共団体間の職員派遣研修は、他の地方公共団体で行われている先進的な行政手法を実施で学んだり、異なる視点で地域の行政をとらえ幅広い視野を養ったりすることを目的として、他の地方公共団体（または相互）に職員を派遣して実務に従事させる形態の研修である。

(a) 実施にあたり配慮すべき事項

★目的・趣旨を明確にする

都道府県へ派遣する場合

広域的課題の理解、幅広い視野の養成、人的ネットワークの確立

市（町村）相互で派遣する場合

地域的な同種の課題を抱える市町村同士が、そのノウハウを交換して行政政策に生かしたり、新たな課題に対応していくため市町村間の連携を図る

★目的・主旨に合致した派遣先を選定する

派遣先の選定は場当たりの、単発的でなく、どのような人材を系統的に育成していくのか明確にした上で継続

的、戦略的に行う

- ★趣旨・目的を含め研修要項等を作成、明記する
- ★派遣元と派遣先県・市町村間で事前に十分協議する
- ★研修期間は概ね1～2年とする
- ★派遣者の身分取扱・処遇に留意する
- ★派遣者の選定に当たっては研修の目的、趣旨に沿った年齢・ポストの職員で、十分な研修効果を期待でき、意欲があり積極的な職員を選定する
- ★派遣研修から帰ってきた職員の配属先については、できるだけ研修効果が生かされるよう配慮する

b 民間企業への派遣

公務と異なる組織原理に基づいて運営されている民間企業等に職員を派遣し、民間の経営感覚を学ばせたり意識改革を図る等のために行われる研修である。

(a) 実施にあたり配慮すべき事項

民間企業への職員派遣研修を実施するにあたり配慮すべき事項は、基本的には地方公共団体の職員派遣研修の場合と同様であるが、目的・趣旨を明確にすることくに特に注意しておくことが必要である。