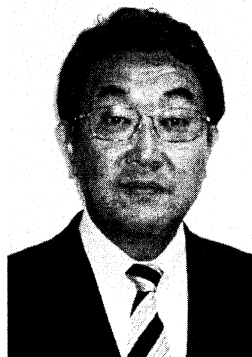


# 市町村の人材育成戦略を支援 — 人材育成戦略研究と成果の活用 —

マッセ O S A K A (おおさか市町村職員研修研究センター) 副所長

うえうらよしのぶ  
上浦善信



はじめに

— 人材育成戦略の受け皿として —

当センターは、平成7年に、大阪府内市町村の広域的、将来的な行政課題についての政策研究事業と府内市町村職員を対象とした研修事業を実施するために、マッセ O S A K A という愛称でオープンした。

マッセとは、「make up sensibility」感性を育てる」の頭文字からつくった造語と大阪弁の「がんばりまっせ」「勉強しまっせ」をかけたものである。

年間約百コース実施する政策研究や研修に、約4000人の市町村職員が参加しており、行政を支えるNPOなどの職員や一般住民を対象としたセミナーには、約3000人の不特定多数の方々が参加している。

自治体向けのシンクタンク機能を充実させるため、政策研究に力を入れているところが特徴で、大学教授などの研究者と自治体職員がともに研究した報告書や提言書を毎年、6

〜7冊発行し、ホームページからも発信している。

スタッフの構成は、所長の大阪大学大学院教授・齊藤慎を中心にプロパー職員と市町村からの派遣職員、合計10名で、派遣された市町村職員が、働きやすく学習しやすい環境を整え、研究会への参加や新企画の立案などを通じて自己を磨き、派遣期間終了後、各市町村の人材育成部門や政策担当部門などのキーパーソンとして活躍できるように支援するなど、センター自体が、市町村の人材育成戦略の受け皿となっている。

広域研修研究機関としての役割

— 人材育成担当者の育成・支援 —

それぞれの市町村では、まず「求める職員像」を明確にし、人材育成基本方針や研修方針を立て、自ら実施する職員研修の充実や組織風土の改革を図る。そして、より高度な研修や他団体との交流機会などを考え、外部研修に派遣することになる。この派遣研修の一

部を担うのが当センターの役割である。

そのため、高度で専門的かつ実践的な研修や市町村単独では実施できない研修を実施するとともに、市町村の施策に活用できる政策研究を実施し、政策提言の蓄積を行っている。

そして、スタッフは、市町村に対して、研修メニューや研修手法の紹介、講師情報などを提供できるよう民間セミナーへの積極的な参加、雑誌などからの情報収集に取り組み、市町村研修担当から常に相談を受け、研修事業の企画を支援できるよう心掛けています。

人材育成戦略ツールを開発・レンタル

(1) 人材育成戦略の入口支援

「人材確保研究会」と採用面接ラーニング

時代の変化に応じて、組織が求める人材をどのように確保し、育成していくかが、これからの人材確保戦略の鍵となるが、各市町村とも人材育成には、かなり力を入れてきているが、人材育成の入り口となる「人材の確保」の部分については、前例から脱却できず、従



採用面接ラーニング 標準学習時間30分

この教材は、標準学習時間を30分に設定し、受験者の面接を実践している場面や面接終了後の面接官同士のミーティングなどをアニメにより提供することで、面接官の責務や役割について理解しやすく構成されている。

実際の採用面接に当たっては、グループリーダーや若手職員が選考にかかわることが、とても重要

「7つの提言」「市町村職員をめざす人のためのガイドブック」「採用面接マニュアル」「職員採用のウェブサイトを発行するとともに、初めて面接官となる人を対象としたeラーニング教材(CD・ROMによるオンライン学習)を作成し、現在、市町村に貸出しをしている。

そこで、人材確保を戦略的に行うために、公募で集まった市町村職員10名とともに、人材確保研究会を立ち上げ、採用戦略に関する

学び受験してくるため、準備された模範的な答えが返ってくる。そして、戦略なく採用試験を実施した結果、人材確保への不満、つまり「質のよい人材が応募してこない」「集まった応募者からどのように選考すればよいのか悩む」「せっかく採用した職員が思うように活躍してくれない」などの声が、採用担当者から多数寄せられる結果となっている。

である。グループリーダーは、「実務で役立つ感性を持っているか」「伸びしろのある人材かどうか」「住民サービス向上に役立つか」「他の職員にいい影響を与えるか」などの視点で、そして、受験生と世代の近い若手職員には、「ストレス耐性はどうか」「一緒に働きたいと思えるかどうか」などの視点で、人物を見極めることの意義は大きい。

各市町村が、このeラーニングと採用面接マニュアルを活用し、組織にとって優秀な人材を選考してくれることを期待している。

採用戦略に関する7つの提言(項目のみ掲載)

- ① 求める職員像を明確にすべし
- ② 受験者向け採用試験説明会を開催すべし
- ③ 採用ウェブサイトを充実すべし
- ④ 試験時期を早期化すべし
- ⑤ キャリア(新規卒業見込み者・社会人経験者)や職種に応じた選考方法(試験方法)を選択すべし
- ⑥ 面接官のスキルアップを図るべし
- ⑦ 内定後の辞退を防ぎ採用時には戦力に

(2)採用後の人材育成戦略支援  
「人事評価研究会」と人事評価ラーニング

2007年問題といわれた団塊の世代の退職は、大阪府内の場合、10年間で、組織の3分の1以上が入れ替わることとなり、職員の意識改革や組織の風土改革を図る上では、い

来の方法を踏襲している場合が多い。  
多額の費用を要する工事や物品については、慎重に購入方法などを決定するが、生涯賃金2億円とも3億円ともいわれる人材の確保については、それほど慎重さや戦略を持っていないのが現状ではないだろうか。必要人数については、議論するが、どのような人材を採用し、いかに育て活用していくかという組織としての共通認識、いわゆる人材確保の戦略が確立されていないということである。  
一方、受験者は、公務員予備校で、対策を

い機会である。

人事評価制度の導入もその一つで、制度導入を機会に、管理職に対して、人材育成が重要な仕事である事を強く認識させ、OJTの推進を担う第一人者であることを意識させる必要がある。管理職は、職員の自己実現を支援しながら人材育成を行い、各々の成長を通じて仕事の精度をより高めていくことが求められる。

そこで、人事評価研究会を実施し、公募で

集まった府内市町村職員6名とともに、早稲田大学政治経済学術院・稲穂裕昭教授の指導のもと研究を進め、主に評価される一般職員を対象としたeラーニングのコンテンツ(CD・ROMによるオフライン学習)を作成し、貸出しをしている。

人事評価に対する誤解、いわゆる「評価＝差をつけることのみが目的である」ではなく

「人事評価制度とは、能力や仕事を評価して、それをフィードバックすることにより、能力開発、人材育成に役立て、成果の向上を図るためのもので、最終的には良質な住民サービスのために行う」ということを浸透させていくことを目的としている。

人事評価制度を上手く機能させるためには、評価者、被評価者双方が、人事評価について正しく理解しておく必要がある。そのため、現在、市町村では、全職員を対象とした人事評価制度実施説明会や研修の事前学習に、このeラーニングが活用されている。

引き続き今年度は、評価時に陥りやすい誤りや、面談の進め方などを盛り込んだ「人事評価ラーニングII(評価者対象)」の作成と階

人事評価ラーニング マッセ@SAKA 操作ガイド

オープニング 第1章 第2章 第3章 第4章 エンディング テスト

はじめに 人事評価制度の機能・目的

ナレーション:  
人事評価は「差をつけること」ではありません。  
組織にとって、職員の間に差をつけるためだけの評価は意味がありません。

人事評価 ~~×~~ 「差をつけること」

職員の間に差をつけるためだけの評価は意味がない

- 人事評価制度の機能・目的
- 人事評価制度の役割
- 人事評価を制度化する意味
- 人事評価制度と法律との関係
- 人事評価制度導入の意味
- 確認テスト

前へ 一時停止 次へ

終了する インデックス画面へもどる

人事評価ラーニング 標準学習時間70分

### 今後の課題など

層や職種に応じた評価シートの作成に取り組んでおり、人事評価制度の導入予定団体に対して、この評価シートと人事評価ラーニングを活用した人事評価制度導入のコンサルティングを予定している。

今、市町村は、地域の多様な人々と一緒にまちづくりを進めていくことが重要で、職員には、「地域住民とともに課題を発見する力」「地域住民をファシリテートする力」「ストレスをコントロールする力」などさまざまな能力が求められる。

これらの能力を育成するための方策として、可能な限り、参加対象者の範囲を拡大し、行政を支えるために組織された各種団体や、NPOの職員、そして、地域住民などさまざまな人材と職員とが交流し、一緒に議論する場を提供し、職員が住民とうまく協働して行政運営していけるよう支援したい。

また、他の研究機関や大学などと連携を図りながら、市町村が参考となるような新企画研修を実施するとともに、市町村で活用できる法律系eラーニング教材やテキスト、行政実務マニュアルなどを研究会方式で作成し提供するなどで、市町村の人材育成戦略に貢献していきたいと考えている。