

---



# 新しい時代に対応した人事戦略構想

---



## 目 次

今、なぜ人事戦略なのか .....	1
第一章 荒川区人事戦略構想策定の背景 .....	4
第二章 人事行政の現状と今後を見据えた人事戦略 .....	6
【現状と課題】.....	6
【人事戦略】.....	7
戦略1 目標を明確にし、行動する組織の形成	
戦略2 高い職務意識の醸成と、意欲ある職員集団の育成	
戦略3 地方自治体の役割や雇用動向等の変化に対応した多様な人材の活用	
戦略4 区政課題への取組を担保する、適正な組織体制の確立	
第三章 人事戦略を実現するための具体的な取組 .....	10
【重点プラン】	
1. 意欲を持った人材を幅広く発掘し職員として採用する、新たな人材発掘プログラムの展開	
2. 長期的視点に立った、系統的な若手職員育成システムの実現	
3. 次世代リーダー育成プログラムの創設	
4. 課や係などの基礎組織における、人材育成機能の強化	
5. 新たな発想に立った研修機関『荒川区職員ビジネスカレッジ(ABC)』の拡充	
6. 職員研修への民間研修機関のノウハウの活用と、アウトソーシングによる体制強化	
7. 行政組織に適合する、新たな目標管理の導入	
8. 適正な人事評価実現のため、第三者による評価検証制度を導入	
9. 非常勤職員の第一線での活用と、採用や処遇など制度の抜本的改革	
【4つの戦略を実現するための行動プラン】.....	16
1. 一貫性を持った人材育成システムへの転換 .....	16

- ( 1 )人材育成と人事管理が一体となった、新たな人事執行体制の構築
- ( 2 )新しい人材育成方針の確立
  - 意欲を持った人材を幅広く発掘し職員として採用する、新たな人材発掘プログラムの展開
  - 長期的視点に立った、系統的な若手職員育成システムの実現
  - 次世代リーダー育成プログラムの創設
  - 昇任時等を契機とした研修から、系統的継続的な研修へ
  - 職務意欲の向上や能力開発に重点をおいた多様な研修へ
  - 課や係などの基礎組織における、人材育成機能の強化
- ( 3 )新たな発想に立った研修機関「荒川区職員ビジネスカレッジ(ABC)」の拡充
- ( 4 )職員研修への民間研修機関のノウハウの活用と、アウトソーシングによる体制強化

## 2 .目標管理の導入と、適切な人事評価の実施 ..... 1 8

- ( 1 )行政組織に適合する、新たな目標管理の導入
- ( 2 )勤務実績に基づいた給与システムへの転換
- ( 3 )新たな人事評価の実施
- ( 4 )適正な人事評価実現のため、第三者による評価検証制度を導入

## 3 .柔軟かつ多様な雇用制度の創設 ..... 2 0

- ( 1 )荒川区独自の雇用や処遇のあり方を検討
- ( 2 )常勤職員採用の多元化の実現
- ( 3 )非常勤職員の第一線での活用と、採用や処遇など制度の抜本的改革
- ( 4 )退職した職員の経験を生かす新たな活用策の検討

## 4 .職員の特色を生かした配置や処遇の実施 ..... 2 2

- ( 1 )職員の経験等に適切に対応した、柔軟な職員配置方針の策定
- ( 2 )職員の多様性に立脚し、職務意欲の向上を可能にする新たな処遇制度の構築
  - 常勤職員における、職員の特性を生かせる複線的な処遇制度の確立
  - 非常勤職員の職務と職責に対応した処遇の多層化

## 今、なぜ人事戦略なのか

昨年の10月に、日本経済新聞社と日経産業消費研究所が、全国の市(779)と東京23区を対象に行った「行政サービス調査」の結果が公表された。これは隔年ごとに実施される、自治体の子育てや福祉、教育などの住民向けのサービスを比較する全国調査であり、関係者の間では高い関心を持たれている。

荒川区は平成16年に行われた前回の調査では77位であったが、今回の調査では、総合評価で全国5位、教育分野では首都圏で第1位と極めて高い評価を得ることができた。これはこの2年間、多くの方々と力を合わせて区民サービスの向上に努力してきたものが実を結んだものであり、職員と喜びを分かち合ったが、区民の反響も大きく、多くの方から賞賛と激励の言葉をいただくことができた。

平成16年11月に、それまでの国政の場から、生まれ故郷である荒川区の再生・発展に尽くしたいと転身を図ってから2年、「区政は区民を幸せにするシステムである」という区のドメイン(事業領域)のもと、区政がめざす目標を、施設の整備や行政サービスの数量といった物の豊かさではなく、『幸せ』という心で感じる満足度に軸足を据えようと考えた。そのために、GNPやGDPといった物の生産を機軸に置いた指標ではない新たな概念として、区民の幸福度を価値基準に置いたGAH(グロス・アラカワ・ハッピーネス 荒川区民総幸福度)を、区政の具体的な評価指標とし取組を行っている。

この間私は、様々なメッセージを、区政を支える職員に対して発信してきた。

人(職員)は自治体を構成する単なる材(材料)ではなく、自治体の発展に寄与する様々な可能性を秘めた財(財宝)である。

区政を支える主役は職員である。一人ひとりの職員が、「区民を幸せにするシステム」を担っているのだという自覚を持ち、更には荒川区で働いていることに誇りと喜びを感じてほしい。

区役所の存在は永遠ではない。これまで自治体が行っていたサービスの多くを民間が担っている事実を見れば、このまま区役所が何事もなく存在し続けると考えるのは間違いだ。区役所にしかできない、区役所だからこそできることを、我々が作り上げなかったら、区役所はなくなる。

区の仕事は、これまで公務という概念で語られてきたが、これからの行政はサービス業と考えるべきだ。区民の幸せを実現するための様々なサービスの提供こそ区の果たすべき使命であり、従来の発想を大きく転換していく必要がある。

公務員に対して、「身分は保障されているし、楽な仕事でちゃんと給料やボーナスが貰えていいわね」といった声がよく聞かれる。区の職員は、今こそ意識改革をし、区民の幸せのために全力で仕事に取り組むことで、そうした声を胸を張って受けられるようにすべきだ。区の職員として存在することに価値がある、そういう1,600人の職員の集団に区役所を変えていきたい。

今回の「行政サービス調査」全国5位という結果は、こうしたメッセージが少しずつ形に表れてきたものかもしれない。このことは大変嬉しいことであるが、今回の5位という一つの頂の先に、実は区民の幸せを実現していくという、とてつもなく大きな山がそびえている。このさらに高い目標に近づくには、今までに倍する努力と挑戦が求められている。

私は、地方自治体の長は民間でいうCEO（最高経営執行役員）であり、自治体の専門経営者であると思う。いうまでもなく、自治体のオーナーではない。区民から選挙という信託を受け、職員を始めとした様々な経営資源を活用し、自治体を経営する責任を負っている。

荒川区には、専門経営者としての私を支える60数名の管理職がいるが、すべての職員が荒川区という自治体の経営を担っていくという考え方を持って欲しいと思う。特に、職場の第一線で事業運営を直接指揮監督している、係長級職員の役割と責任は大きい。自治体を経営する一翼を担っているという自覚と自信を持っての行動を期待している。

これまで、行政における人事政策の大きな課題は、いかに効率的な行政を実現するかであったと思う。私は、これからの行政がとらえるべき人事政策の方向は、人件費といういわゆるマイナス要素をいかに減らすかだけではなく、職員という「人財」がその力をフルに発揮することにより「区民の幸福度の向上」というプラス要素の増大化をめざすことにこそあると考えている。このことは、人件費は政策経費であると、これまで言ってきた所以である。今この時点で、これからの時代にあった人事戦略の重要性に着目したのは、このためである。

区民がなくてはならないと感じる区役所をつくる、職員が様々な機会を通じ自らの能力を伸ばし力を発揮する、職員自身が自らの役割に誇りを持ち、その仕事に携われることに幸せを感じることができる。こうした人事政策のめざすべき方向を明確に掲げることにより、これまでの型にはまった人事行政から、新たな創造的人事行政へと転換を図る、このことこそが、荒川区がめざす「幸福実感都市」を実現していく原動力となっていく。

この「新しい時代に対応した人事戦略構想」は、こうした区政の目標を実現するための、人事政策における処方箋、戦略書としてまとめたものである。

この構想の策定においては、愛知学院大学教授（早稲田大学名誉教授）であり、経営学そして組織論の第一人者である二神恭一氏に、構想全般にわたりの確なご助言をいただいた。この場において、心から感謝を申し上げたいと思う。そして、荒川区がこの戦略構想に則り、新たな創造的人事行政を実現することで、その労苦を惜しまぬご協力にお応えしたいと思う。

平成19年9月

荒川区長 西川 太一郎



## 第一章 荒川区人事戦略構想策定の背景

現在の地方自治体の制度は、憲法の定める「地方自治の本旨」に沿って形成されたが、制度的な面や財政的な面において、多くの点で地方自治体の権限が制約されてきた。しかしながら、国から地方自治体への権限の委譲や事業の移管が進められており、特に平成12年の地方分権一括法の施行により、その流れは本格的なものになっている。

一方23区は、特別地方公共団体という東京都の内部的団体に位置づけられてきた。23区では長年にわたって自治権の拡充に取り組み、平成12年の地方自治法の改正施行を機に、市と同等の基礎的自治体として法的な位置付けが行われた。それに伴いこれまで東京都が行ってきた清掃事業等が区に移管されてきている。

こうした流れの中で、23区を始め地方自治体の果たすべき役割は大きなものになっており、地方自治体は、次のような課題に直面し対応が求められている。

住民ニーズの多様化が進んでおり、それに的確に応えていくための幅広い行政サービスの実施が必要である。

少子化や高齢化、更には格差社会といわれるような、現代社会の構造的な問題に起因して起こる、新たな社会現象や課題に対し、住民生活に直接責任を持つ基礎的自治体として、対応が求められている。

介護保険や障害者自立支援法などの国の制度についても、住民の実情を踏まえた、きめ細かな対応が求められている。

景気の回復は一定程度認められるが、地方財政は今後とも厳しい状況が続くことが予想され、区政の執行において、なお一層少数精鋭の職員体制による対応が求められている。

こうした中において、荒川区においては、「区政は区民を幸せにするシステム」というドメインを掲げ、GAH（グロス・アラカワ・ハッピーネス 荒川区民総幸福度）という新しい評価指標のもとに、「区民の幸福度の向上」を区政の目標とすることにより、従来の行政のあり方から一歩進めて、区に住み、働き、学ぶ中で、住民一人ひとりが満足度を高め、幸せを実感できる社会の形成をめざすこととしている。

このような行政目標のステップアップを実現するためには、行政施策において多様な取組が必要なことは勿論、その取組の質の高さが求められる。さらに、行政施策の実施過程での対応の向上や実施後のフォロー、行政施策の対象に含

まれないケースへの個別の対応など、区民の満足度を高めるためのきめ細かな区政運営が必要とされる。

さらに、こうした高いレベルでの行政を実現していくためには、区政を担う職員の果たす役割が大変大きなものとなる。高い職務意欲を持ち知識や能力を兼ね備えた職員集団の形成が必須の条件であり、区政の掲げる高い目標を実現する鍵を握るといっても過言ではない。

これからの職員には、時代の推移とその中に暮らす住民の生活状況を肌で感じ取ることができる優れた感性を持つこと、財政状況を踏まえつつ区民が必要とする最適な行政施策を見出すことができる判断力と決断力、決定したことを実施に移すことができる行動力、その後の成果や影響を的確に見取ることができる観察力といった様々な力を持つことが望まれる。そして、このような能力を備え、区政を支える人材を獲得し育成していくことを組織的に担保していくことが求められる。

荒川区が「区民の幸福度の向上」を目標に、「幸福実感都市」の実現をめざしていくためには、それを支え推進していく原動力である職員の存在が不可欠である。

そうした観点から、新たな視点に立った総合的な人事戦略構想の策定が必要とされている。

## 第二章 人事行政の現状と今後を見据えた人事戦略

### 【現状と課題】

荒川区では、区民の期待に応える区政を実現していくうえで、行政改革の推進が大変重要な課題と認識し、これまで積極的に取組を行ってきた。

昭和58年に「行財政体質改善基本計画」を策定し、行政改革に取り組んだのがその皮切りであり、それ以来、平成17年3月の「新職員定数適正化計画」に至るまで、幾度にもわたる計画のもとに、精力的に職員定数の削減に取り組んだ。それらの取組により、『職員定数の削減による人件費総額の減少』の成果を着実にあげ、さらに厳しい財政状況のなかにおいても、『行政サービスの向上』を実現してきた。

荒川区の職員定数は、昭和58年に2,446人だったものが平成19年には1,593人となっており、職員定数の削減は853人、率にして34.9%の減である。23区全体の削減率（昭和58年と平成18年の比較）は12.0%であり、荒川区の職員定数削減の実績は23区中第一位となっている。

この数字は、平成12年に清掃事業の都から区への移管により、160名余の職員が加わった数字であり、実際には更に大きな削減を行ってきたことになる。

こうした行政改革に取り組む一方で、『行政サービスの向上』にも力を注ぎ、23区の中でも優れたサービスを実現してきた。さらに、来庁者に対する接遇においては、民間企業から視察を要望されるなど、各方面から高い評価を受けている。

このような成果を着実に上げている一方、今後においては、荒川区が新たな目標として掲げる「区民の幸福度の向上」に取り組んでいく体制をいかにしてつくり上げていくかという重要な課題に直面している。さらに、平成18年2月に実施した職員意識調査からは、職務に対する意欲や、自らの仕事に目標をしっかりとって取り組む姿勢、荒川区で働くことに満足し誇りを持つというような職員の意識の面では、課題があることが明らかになっている。

こうした荒川区における人事行政の現状と課題を踏まえつつ、新たな区政の展開と発展を実現していくため、従来の人事制度の殻を破り、新たな創造的な人事行政への転換を図っていくために、その戦略を明らかにしていく。

## 【 人事戦略 】

### 戦略 1

#### [ 目標を明確にし、行動する組織の形成 ]

組織を有機的に機能させていくうえで、組織のめざす目標を明確にし組織全体で共有していくことは重要なことであり、組織活性化の基本といえる。組織においては、その目標達成に必要な事業を企画し、それをもとに「PDS」「PDCA」といったマネジメントサイクルに従い、十分な検証を行いながら仕事を進めていく。

これまで区においては、事業計画としての新生プラン（基本・実施計画）や、行政改革を進める刷新プランを策定し、計画的に事業や行政改革の取組を行ってきた。しかしながら、区の目標をもとに、組織を構成する部や課がそれぞれ組織としての目標を明確にし、目標に基づいて事業を設定し組織運営を進めるという面では、必ずしも十分に機能してきたとは言えない。

戦略の第一としては、決められた事業を実施していく従来の「職務遂行型組織」から、区のドメインや評価指標としてのGAHを受け、組織がそれぞれ目標を明確にし、更にその実現に向け自立的に考え、プランを立て行動する「目標達成型組織」へと、区のすべての組織を発展進化させていくことである。

また、そうした組織づくりを確実に担保するために、個人の段階においても、所属する組織の目標を視野に自らの目標を設定し、その達成のために情熱を持って取り組んでいく、目標をもとに職務を執行する体制へと転換を図っていく。

### 戦略 2

#### [ 高い職務意識の醸成と、意欲ある職員集団の育成 ]

職員集団が活気を持って行動し、質の高い成果を上げるためには、一人ひとりの職員が、高い職務意識を持って行動することが必要な要件である。職員の意欲は、個人の資質に左右される部分もあるが、実際には、職務への取組を通じての成功体験や、それに対する上司からの評価、更には成果に対する様々な反応などにより、自らの取組や成長に自信を持ち、それが意欲の向上に寄与す

る。また職員一人ひとりが、自らの職務目標をしっかりと持つことが、職務に対する動機づけを高め、職務意識の向上につながる。さらに、高い意欲を持った職員集団の中においては、その影響の中で相乗的に意欲の向上が図られていく。

戦略の第二として、職員一人ひとりが高い職務意識を持ち情熱を持って仕事に取り組むことを実現するとともに、荒川区の組織文化として定着させていくことである。そして高い職務意識と意欲溢れる職員集団の存在は、区政活性化の原動力となり、「区政は区民を幸せにするシステム」という区のドメインの実現を保証する。

### 戦略 3

## [ 地方自治体の役割や雇用動向等の変化に対応した 多様な人材の活用 ]

これまで公務員制度は、常勤職員を中心に構成されてきたが、これは国や地方自治体がそれぞれの守備範囲の中で、行政事務を執行していくという点において、機能を果たしてきた。しかし近年、地方自治体が提供する行政サービスが質量ともに増加し、従来の行政事務を司る役所から、住民生活をサポートし、教育や福祉等を含めたトータルな地域環境の向上を図るものへと、地方自治体の役割が大きく変化している。

行政事務を執行することを前提としたこれまでの区の組織では、こうした事業への対応を効率的に行うことが難しい状況になっており、このため、近年では、施設の運営や経常的な業務について、大幅にアウトソーシングが取り入れられている。

さらに、社会全体における雇用状況も大きく変化し、終身雇用的な採用から人材の流動化が進んできている。

戦略の第三として、こうした地方自治体の役割及び社会全般の雇用動向の変化に対応し、荒川区がめざす「区民の幸福度の向上」という目標の実現を図るため、従来の枠に捕らわれない発想に基づいた新たな人事制度を確立していくことである。

その一つとして、常勤職員に関する採用方法について大幅に見直し、様々な経験を積んだ有用な人材を適宜確保していくことが重要である。民間企業や専門研究機関等での勤務実績を有する人材が新たに職員として加わることにより、職員集団の厚みが増すだけでなく、これまでの区の組織文化に異なった経験や考え方が注入され、組織全体に新たな発想や行動力を生み出すことが期待

できる。

またこれまで、地方自治体においては施設管理やサービス提供業務の多くについてアウトソーシングを行ってきた。しかし、区民へのサービス提供業務の中には、業務の性格やサービス水準の確保・向上等の観点から見れば、区が直接執行していくことにメリットがある場合もある。そうした業務を執行しようとした場合にあっては、これまでの常勤職員を中心とした職員体制では対応しにくいことも多く、業務の内容に合わせて様々な人材を非常勤職員として採用することが必要となっている。

今後においては、常勤・非常勤を問わず、その目的達成に合致する多様な雇用形態の活用を図っていく。

戦略  
4

[ 区政課題への取組を担保する、適正な組織体制の確立 ]

荒川区において、行政改革を推進し、スリムかつ強力な組織体制をつくっていくことは、財政の健全な運営を確保しつつ、区民の期待に応える区政を実現する上で、重要な課題である。

また同時に、区政の基本目標を「区民の幸福度の向上」において、区政の様々な課題に果敢に取り組んでいくこととしており、その取組を担保する組織体制の確立は不可欠な課題である。

戦略の第四として、区の組織及び区政の事務執行の最適なあり方について、多面的に検討していく、区の組織について、区政が担うべき基本的な業務の実施に関し必要かつ最少の職員体制を明確にし確立する、今後区政が重点的に取り組む課題に必要な組織人員のあり方について具体的に検討し実現する、こうした三つの視点から適正な組織のあり方を検討し、荒川区における適正な組織人員体制の確立を図っていく。

## 第三章 人事戦略を実現するための具体的な取組

### 【重点プラン】

#### 1 意欲を持った人材を幅広く発掘し職員として採用する、新たな人材発掘プログラムの展開

職員を採用するにあたっては、荒川区という都市が持つ魅力や、区がめざすビジョン、具体的に展開する政策等を提示し、それに対し共感を覚え、その一員として加わりたいという意欲を持つ人を、職員として採用していくことが必要である。

しかしながら、現在の職員採用は23区が共同で行っているため、採用試験を受験する人の中で、荒川区に対する知識や関心は必ずしも大きくはない。

そのため、公務員として就職を希望する学生等に対し、採用試験の前の段階で幅広く荒川区についての情報を提供し、荒川区が展開する自治体政策へ共感する人を増加させる、新たな人材発掘プログラムを展開する。

取組みの一点目は、公務員をめざす学生を対象としたインターンシップを制度化し、区政の様々な分野での職業体験を通して、これからの公務員のあり方を考えてもらうとともに、荒川区への関心を高めてもらうことである。

二点目としては、各大学等で実施する就職ガイダンス等に、自治体の仕事や荒川区を紹介するために、説明員を派遣したり資料の提供を行う。さらに、地方行政の実際の現場である区役所を会場に、区政を紹介する説明会を実施し、マイクロバスによる区内見学を併せて行うことにより、荒川区に対する理解と共感を深めてもらう取組を行う。

### 【実施時期】

新たな人材発掘プログラムの展開

平成19年度実施

#### 2 長期的視点に立った、系統的な若手職員育成システムの実現

若手職員を育成し、次代の担い手を確保していくことは、区政の発展を未来に向けて担保するという観点から、大変重要なことである。しかしながら、

平成18年2月に行った職員意識調査では、職務に対し高い意欲を持つ職員の割合が、20歳代では12%、30歳代では17%であり、他の年代層に比べ10ポイント以上も低いという大変衝撃的な結果が示されている。

こうした状況を打開していくことは、区政の持続的な発展をめざすうえで不可欠であり、長期的な視点に立ち、系統的に若手職員を育成していくシステムをつくるのが極めて重要である。そのため、採用期から約5年間を重点育成期間と定め、職務意欲の涵養に力を入れていくとともに、職務執行の基礎となる能力の向上を図っていく。さらに、幅広い視野や柔軟な思考力・判断力を養うために、自治体内における職員育成の専門教育機関としての『荒川区職員ビジネスカレッジ(ABC)』の活用と合わせ、新たな研修プログラムを開発していく。

#### 【実施時期】

若手職員重点研修プログラム策定

平成20年度実施

### 3 次世代リーダー育成プログラムの創設

区の組織が活発に機能していくためには、管理職や係長などが組織の長として適切なリーダーシップを発揮していくことが必要であるが、それとともに20歳代後半から30歳代の若手及び中堅職員が、日常の業務執行や新たな課題に対する取組において、実務におけるリーダーとしての役割を果たしていくことが重要である。

しかし現状においては、係長やベテラン職員が中心となり若手や中堅職員の活躍する場が少ない。また職員自身においても、職場の中核として行動していこうという意識が薄く、さらに企画や提案を行い新たな事業を計画化していく力、区民や関係者に直接接し説明したり折衝をする力など、職場においてリーダーシップを発揮するための力量が必ずしも十分ではない面が見受けられる。

若手中堅職員が職務を通じて様々な局面でリーダーシップを発揮していくことは、区の活性化を図るうえで不可欠であるとともに、次代のリーダー層を質量ともに充実していくことにつながる大変重要な課題である。そのため、

若手中堅職員の意欲の醸成やリーダーシップを発揮し率先して仕事を進めていくために必要な能力や技術を強化していくプログラムを創設する。

具体的には、ビジネスカレッジの卒業生の中から指導教官の推薦を受けた者や所属長の推薦を受けた者等から対象者を選考し、個人の状況に合わせた数年間にわたる研修プログラムを作成する。研修生はそのプログラムにそって、リーダーとして必要な能力や技術の習得に励むとともに、必要に応じて海外を含む先進自治体への研修視察、国や他自治体、民間企業への長期派遣なども、育成プログラムの一環として活用していく。

#### 【実施時期】

次世代リーダー育成プログラムの創設 平成20年度実施

## 4 課や係などの基礎組織における、人材育成機能の強化

区の基礎組織としての課や係は、事業を執行する機能とともに、職員を育成していくうえでの重要な役割を担っている。しかし現状においては、人材育成について、必ずしも十分な機能が果たしているとは言い難い。

職員が日常的に接点を持つ基礎組織は、人材育成においてもその果たす役割や影響が大きいことを今一度明確に意識し、事業に係る研修としてのOJTの実施に加え、職員の職務意欲の醸成や能力の向上を図るため、基礎組織における人材育成機能を強化していく。

特に、その取組の一環として、新規採用の職員に対して、仕事上の問題や職場の人間関係など様々な事柄について、先輩職員が相談を受けアドバイスをを行う、フレッシュャーサポート制度を新たに設ける。

#### 【実施時期】

基礎組織の人材育成機能の強化 平成19年度以降実施

フレッシュャーサポート制度 平成19年度実施

## 5 新たな発想に立った研修機関 『荒川区職員ビジネスカレッジ(ABC)』の拡充

地方自治体が発展できるか否かは、人材育成の成否に懸かっているといっても過言ではない。

これまで、自治体における人材育成は、研修事業を通して取り組まれてきたが、すべての職員を対象とする研修事業においては、向学心を持つ職員の要望に個別に応えることは難しかった。そのため、平成17年から『荒川区職員ビジネスカレッジ』を設置し、希望者を対象とする2年間を単位とした新たな人材育成の取組を開始した。

『ビジネスカレッジ』では、幅広い知識の吸収や広い視野からの判断力を身につけるため、大学の研究者や産業界の一線で活躍する方々を講師に招いた講座を開催し、更には様々なテーマを自主的に研究するゼミを開催するなど、職員が意欲をもって取り組める内容となっている。

今後、『ビジネスカレッジ』について、荒川区の人材育成を担う教育機関として組織的に確立させるとともに、内容の多様化と質的な向上をめざしていく。

### 【実施時期】

組織体制の確立 平成19年度実施

講座内容の拡充 平成19年度実施

## 6 職員研修への民間研修機関のノウハウの活用と、 アウトソーシングによる体制強化

これからの職員研修においては、職員の職務意欲の向上や部門や職層ごとの職責を担うために必要な能力の向上、職務の遂行や広い視野からの適切な判断を可能とする知識の習得など、幅広い分野での多様な課題に応えられる研修の実施が求められる。こうした多様な研修に対する要請に的確に応えていくためには、企業等の研修に実績を持つ民間研修機関のノウハウを活用することが重要である。

さらに、民間研修機関とのより円滑な調整を図っていくことに加え、効率的な執行体制を実現するため、民間研修機関との連携が可能な事業者へ、研修事業のアウトソーシングを行っていく。

#### 【実施時期】

民間専門機関のノウハウの導入 平成19年度実施

研修事業のアウトソーシング 平成19年度実施

## 7 行政組織に適合する、新たな目標管理の導入

一人ひとりの職員が、それぞれの職務に合った目標を設定し、その達成に向けて取り組み、評価・検証につなげていく目標管理は、組織を活性化するとともに、荒川区がめざす「区民の幸福度の向上」を実現していくうえで、欠くことのできない重要な取組である。

これまで行政組織の中では、民間で行われているような販売目標などの数値目標を前提とした目標管理は難しいものとして、取り入れられることは少なかった。しかしながら、目標の設定にあたって、数値による目標だけに捕らわれず、例えば接遇の改善状況や事業内容の充実など、職務の特性に見合った事項に目標設定を拡大することなどにより、行政組織に適合する新たな目標管理を実現し、区政のすべての職場に導入していく。

導入にあたっては、目標管理の考え方や技法を取り入れるとともに、ドラマ理論という組織開発論の考え方や方法についても、効果的な導入を図っていく。ドラマ理論は、職場内外の人々と十分議論のうえ目標実現の筋書きをつくり、各人が期待されている役割を認識し、本人が納得づくで筋書きに沿って的確に演じていくという方法論である。

#### 【実施時期】

新たな目標管理の導入 平成19年度以降順次実施

## 8 適正な人事評価実現のため、 第三者による評価検証制度を導入

職員の職務意欲の向上を図るうえで、人事評価が適切に行われることは不可欠であり、その重要性は極めて高い。職務目標達成のために懸命に取り組んできた職員が、その努力を正当に評価されなかったとすれば、意欲の向上どころか、やる気を失わせることになりかねない。しかしながら、平成18年2月に行った職員意識調査では、「上司が適正に評価してくれている」と回答した人は34.6%であり、多くの職員が評価に納得していないことが明らかになっている。

人事評価を適切に行っていくためには、職員自身による自己評価を適切に活用するとともに、職員が評価に対して納得がいかない場合、有識者など客観的な立場に立つ第三者に関与を求め、評価の検証を行うシステムを取り入れることが効果的と考えられる。そのため第一段階として、評価に対する苦情処理のシステム等へ第三者が関与する、新たな評価検証制度の導入を図る。

### 【実施時期】

第三者評価検証制度の導入

平成20年度実施

## 9 非常勤職員の第一線での活用と、 採用や処遇など制度の抜本的改革

効率的な区政をめざしつつ、「区民の幸福度の向上」に繋がる行政サービスを実現していくためには、人材を効果的に活用していくことが不可欠である。

これまで行政組織においては、常勤職員を主体に構成してきたが、これからは区政の各分野に多様な人材を活用していく必要があり、非常勤職員の積極的な活用を進めていく。非常勤職員の役割については、これまで図書館など一部の職場を除いて、補助的な役割を担うことが多かったが、今後は常勤職員との適切な役割分担を図りながら、区政の第一線での活用を進めていく。そのため、非常勤職員の採用、職務、報酬、研修、処遇など、勤務に係るすべての制度を、その職責に見合ったものに抜本的に改革する。

### 【実施時期】

非常勤制度の抜本的改革

平成19年度実施

## 【四つの戦略を実現するための行動プラン】

### 1 一貫性を持った人材育成システムへの転換

#### (1) 人材育成と人事管理が一体となった、新たな人事執行体制の構築

人事行政の基本は、職員の意識の向上と能力開発を軸としつつ、適切な異動や配置によりその活用を図り、取組の成果について評価を行うといった、人材活用のサイクルを効果的に機能させることにある。しかしながら、これまでの人事行政においては、採用や異動、人事評価等を行う人事管理の部門と、職員の育成を担う研修部門が組織的に分かれており、それぞれの職務に従って個別に業務を進めることが一般的であった。今後、人事行政を効果的に展開していくためには、人事行政の従来枠を超え、人材育成と人事管理が一体となった新たな人事執行体制を構築し、機能させていく。

#### (2) 新しい人材育成方針の確立

意欲を持った人材を幅広く発掘し職員として採用する、新たな人材発掘プログラムの展開

[ 重点プラン 1 に掲載 ]

長期的視点に立った、系統的な若手職員育成システムの実現

[ 重点プラン 2 に掲載 ]

次世代リーダー育成プログラムの創設

[ 重点プラン 3 に掲載 ]

昇任時等を契機とした研修から、系統的継続的な研修へ

現在の研修は、勤務年数の経過や主任主事や係長等への昇任時等の職員を対象に、その職務に必要とされる能力等を身につけてもらうことを、基本的な目的として設定している。この考え方においては、昇任時等の意識の高い

時期に研修を受講することにより、効果をより高いものとするをねらいとしてきた。

しかし、本来的には昇任後に新たな職層に相応しい力をつけるのでは遅いこと、勤務年数や昇任時という時期をとらえた研修では、該当しない期間が挟まれることにより、継続的に資質の向上をめざすものになりにくいという課題をもっていた。

そうした課題に対応していくため、今後研修の時期及び内容について、職員の意欲や能力を系統的かつ継続的に向上できるよう、必要な時期に、個々の職員の課題や希望に見合った内容の研修を受講できるよう研修制度を抜本的に改定していく。

#### 職務意欲の向上や能力開発に重点をおいた多様な研修へ

区の研修で行う内容について、現行においては、採用や昇任などにより必要となる知識や技能を身につけることを、主なねらいとして設定してきた。これらは研修として必要な内容の一部ではあるが、人材育成の面からは職員の職務意欲をいかに向上させていくか、継続的な能力開発をどのように進めるかが、主要なねらいとなる。

このため、研修内容について、こうした観点に沿ったものに変えていくとともに、研修の実施形態についても、これまでの講義形式に加え、ゼミ形式、外部研修への参加や通信教育、さらにはwebを活用し受講者の都合の良い時間に受講できる研修を加えるなど、多様かつ効果的な研修を実施する。

#### 課や係などの基礎組織における、人材育成機能の強化

##### [ 重点プラン 4 に掲載 ]

- ( 3 ) 新たな発想に立った研修機関「荒川区職員ビジネスカレッジ ( A B C )」の拡充

##### [ 重点プラン 5 に掲載 ]

- ( 4 ) 職員研修への民間研修機関のノウハウの活用と、アウトソーシングによる体制強化

##### [ 重点プラン 6 に掲載 ]

## 2 目標管理の導入と、適切な人事評価の実施

### (1) 行政組織に適合する、新たな目標管理の導入

[ 重点プラン7に掲載 ]

### (2) 勤務実績に基づいた給与システムへの転換

現在、区における人事評価は、一般職員については年に1回、管理職については年に2回行っている。人事評価を活用して、一般職員については勤務成績が特に良好な者に昇給時期を早める特別昇給を実施し、管理職については特別昇給のほか、年2回の勤勉手当（ボーナス）の支給額に反映を図っている。

一方、給与制度の仕組みについては、毎年ほぼ全員が給与表の1号上位の号給に昇給する「普通昇給」を基本としており、人事評価との結びつきは弱かった。平成18年度に給与制度の改革が行われ、これまでの一律的な普通昇給を廃止し、普通昇給と特別昇給を統合した「成績昇給」を導入することにしており、勤務成績を反映した給与システムへと変更される。また、勤勉手当について管理職と同様、一般職員にも勤務成績が反映されるシステムが、平成19年度から導入されることとなった。

こうした制度の変更は、勤務成績等を人事評価により適切に把握できるかが、重要なポイントとなる。そのため、今後人事評価については、目標管理を基本として、職務に表れた職員の能力や業績を適切に評価し、昇任や給与、人材育成等に反映させていくとともに、そのことを通じて職員の意欲の向上に結び付けていく必要がある。

### (3) 新たな人事評価の実施

人事評価においては、職務の遂行に努力をし、そして成果を上げている者が適切に評価されるとともに、そのことを通じて職員の職務意欲の向上が図られるものにしていかねばならない。新たな人事評価制度の策定にあたっては、次のような基本的な考え方にに基づき、実効性を持つ制度としていくことが必要である。

組織目標を踏まえて、職員一人ひとりが個人目標を設定し、その目標達成に向けた取組を評価していく。

成果を上げた職員、結果が必ずしも出ない場合においても、努力をした職員が適正に評価される仕組みとしていく。

評価が低い職員については、その原因を本人とともに分析し、問題の解決を図る仕組みを設けていく。

上司と職員間のコミュニケーションの活発化を図り、個人目標の設定や目標達成のための取組、そして成果や評価結果について、認識の共有化を図れるようにする。

人事評価を通して、職員の能力向上に必要な事項について適切な指導を行い、人材育成の契機として活用する。

人事評価に対する客観性・公平性を確保するとともに、職員の納得性を高めるため、評価基準の公表、評価結果の本人開示、苦情処理機関の整備を行っていく。

#### ( 4 ) 適正な人事評価実現のため、第三者による評価検証制度を導入

[ 重点プラン 8 に掲載 ]

### 3 柔軟かつ多様な雇用制度の創設

#### ( 1 ) 荒川区独自の雇用や処遇のあり方を検討

職員の雇用や処遇については、特別区人事委員会を共同設置している 23 区が同一の制度の下で実施していくこととなっており、状況の変化に対応し適宜制度の変更が行われている。平成 19 年度からは経験者採用として、中途採用の制度が新たに加えられることになる。しかしながら、現在の雇用制度や処遇のあり方は、従来の公務員制度をもとにしているため、社会経済環境の変化に必ずしも適合しているとはいえない面が見られている。

今後、23 区統一の制度をもととしながらも、社会環境に合った新たな雇用制度を実現していくため、これまでの考え方にとらわれない区としての独自の雇用や処遇のあり方を積極的に検討していく。

#### ( 2 ) 常勤職員採用の多元化の実現

常勤職員の採用については、これまでの新卒者を対象とした採用を基本としてきたが、平成 19 年度からは民間企業や公務等の経験者を対象とした採用を新たに実施する。このことにより、区の組織の活性化を実現するとともに、現在職員数の少ない 20 歳代から 30 歳代の職員を増やし、年代層の均衡が取れた職員構成を実現していく。

これまでの常勤職員の採用は、本人の希望がない限り定年まで勤めることを前提としたものであった。そのため、一定期間に限って必要な職に関しては常勤職員による対応が難しい場合が多く、非常勤職員や臨時的雇用により対応してきた。しかしながら、期間の限りのある職務についても、専門的な能力や経験を持つ常勤職員による対応が必要な場合がある。そのため、今後一定の任期を設けて常勤職員を採用する任期付採用を導入し、職務内容に見合った職員の配置を実現していく。

任期付採用による職員を導入する職務については様々な場合が考えられるが、当面育児休暇を取得した職員の代替について任期付採用を取り入れ、順次拡大を図っていく。

#### ( 3 ) 非常勤職員の第一線での活用と、採用や処遇など制度の抜本的改革

[ 重点プラン 9 に掲載 ]

#### ( 4 ) 退職した職員の経験を生かす新たな活用策の検討

現在、退職後の職員を活用する制度として、再任用及び再雇用の制度がある。これらの制度では、その目的の一部に、退職までに蓄積した能力や経験の活用をおいているが、年金を受給するまでの雇用の確保の側面も大きく、職場において補助的役割を担っている場合が多い。

現行の定年退職の年齢は60歳とされているが、職員の多くは定年退職時においても、職務に対する意欲、能力、経験等を十分保持する状況がみられる。こうした退職後の職員について、現在のような補助的な役割として雇用するのではなく、能力や経験を十分活用できる採用の方式に変更し、さらには雇用年限についても、年金受給時までに機械的に限ることのない、新たな退職職員再活用制度を早急に検討していく。

## 4 職員の特色を生かした配置や処遇の実施

### (1) 職員の経験等に適切に対応した、柔軟な職員配置方針の策定

職員が能力を十分に発揮し、生き生きと職務に取り組むことができるように、適正な配置を実現していくことは、人材活用の基本的な課題である。

現在職員の異動については、事務事業の円滑かつ効率的な執行を図る観点から、係長級職員及び一般職員について3年ないしは4年を基準に、定期的に異動を行うことを原則としている。なお新規採用職員については、採用後4年の間に複数の職場を経験させる、特例的な取り扱いを定めている。

現在の職員配置の基本となっている「定期的な異動」については、常に新しい職場を経験させることにより、マンネリズムに陥ることのない職場づくりといった面を重視しているが、職員の専門性や経験を活用する観点は余り重視していない面をもっている。

今後の職員の配置方針においては、新規採用後の職員を育成する時期の異動(育成時異動)と、一定の能力及び経験を身につけてからの異動(一般異動)について、その目的を「育成」と「事務事業の円滑かつ効率的な執行」とに明確に区分して考えていくことが必要である。さらに一般異動については、「定期的な異動」の観点とともに、「経験や専門性を活用」する観点を加えて、職員の能力や経験を活用するとともに、職務意欲の向上をめざす、柔軟な職員配置方針を策定していく必要がある。

### (2) 職員の多様性に立脚し、職務意欲の向上を可能にする新たな処遇制度の構築

#### 常勤職員における、職員の特性を生かせる複線的な処遇制度の確立

職員の職務意欲を高めるうえで、処遇が適切に行われることは大変重要である。そのため、職員のそれぞれが、自らが有する能力や適性に応じて職務や職責が定められ、それを基に職務実績が適切に評価されるような処遇制度の確立が不可欠と考えられる。

しかしながら、現在の特別区における任用制度では、主事から主任主事、主任主事から係長、係長から課長というように、職層が上がるにつれて給料表の等級が上がるシステムになっている。このシステムでは、管理・監督的役割を担う適性を持つ職員は職責に見合った処遇を受けられるが、管理・監

督的役割は不得意であるが、自らの得意とする専門分野等において努力し成果を上げている職員を、適切に処遇することは困難な状況となっている。

職員は、管理監督的な職務、企画立案や調査研究などの専門スタッフ的な職務、あるいは日常的な業務を遂行する職務といった、それぞれのキャリアステージに見合った役割が与えられ、その使命を自覚して懸命に努力し、その成果が適切に評価されたとき、大きな達成感や充足感を感じるものである。特に、中堅やベテラン職員のモチベーション向上のためには、職員それぞれのキャリアステージに見合っただけで評価される処遇制度の実現が重要である。

任用制度については23区共通の制度となっているため、職員の特性に合った処遇が可能な複線的な任用システムの実現をめざし、23区との調整を進める。

#### 非常勤職員の職務と職責に対応した処遇の多層化

現在の非常勤職員の制度では、一つの職種について一つの報酬が定められている。そのため、その職種に新しく採用された職員と、契約の更新により経験を積み重ね実績を上げている職員とが、処遇面では同じとなる。職員の努力と成果が処遇に結び付かない状況であり、非常勤職員の職務意欲の向上を図るうえで大きな問題となっている。

またさらに、専門的な分野の非常勤職員においては、その職場において指導的な役割を担っている状況も生まれている。

こうした状況を踏まえ、同じ職種にいくつかの職層を設けて、職員の担う職責や成果によって適切に処遇を受けられるよう、現行非常勤職員制度を抜本的に改正していく。