

涌谷町人材育成基本方針

平成17年3月25日

1 趣 旨

地方分権の推進、住民の参画・協働の行政推進など、行政をとりまく情勢が急激に変化する中で、地方自治体は新しい時代を迎えようとしており、その果たすべき役割はますます重要になっています。とりわけ、住民に最も身近な行政を担う市町村は、自らの責任において、社会経済情勢の変化や住民ニーズに迅速かつ的確に対応することが求められています。

このような状況に対応していくには、職員一人ひとりが常に目的意識と高い意欲を持って自らの能力開発や知識・技能の習得などを図り、その能力を最大限に引き出すことが必要であり、さらに、組織は、自己啓発に取り組みやすい職場の環境づくりや、自己啓発に取り組む職員を支援するなど、組織としての総合力を高めていく必要があります。総じて、「人材育成」がこれまで以上に重要になってきています。

そこで、時代に対応した行政サービスを更に充実させていくために、どのような職員像を目指して、どのような人材育成の取組を行うのかを体系的・総合的にまとめた基本方針を策定することとしました。この方針を基に、職員全員が、本町総合計画に掲げる「健康とふれあいの黄金郷 わくや」の実現に向けて全力を尽くすこととします。

なお、行政改革大綱（平成12年12月1日閣議決定）の国家公務員、地方公務員制度の抜本改革の一環として、年功序列の昇進や年齢給的な処遇を改め、成果主義・能力主義に基づく信賞必罰の人事制度等を導入することが、現在国において検討され、本町においても、平成17年度中に行政機構改革及び第4次涌谷町総合計画の策定が予定されていることから、その動向を調査・研究及び検討した上で、今後、本方針の見直しを行うこととします。

2 求められる職員像

地方分権時代の職員に求められるのは、地域住民とのパートナーシップによるまちづくりができる能力です。社会全体の奉仕者としての自覚を持ち、町民から信頼される職員であることはもとより、次のような職員像が求められます。

(1) 何事にも意欲的に取り組み、実行する職員

地方分権においては、自治体は自らの責任において判断し、地域の実情に合った施策を積極的に進めていかなければならないため、何事にも意欲的に取り組み、判断、決定をし、実施することのできる職員。

(2) 社会情勢に対する幅広い視野を持ち、社会の変化に対応する職員

日常の業務も含めて、常に問題意識を持ち、その問題について中長期的視野で考えるとともに、社会情勢と照らし合わせ、問題点や改善点がないか、社会の変化に対応したものであるかを検証し、改善策を考えることのできる職員。

(3) 町民の立場に立ち、町民サービスの向上に主体的に取り組む職員

町民と同じ目線で物事を見ることができ、生活感覚を共有し、住民サービスの担い手としての自覚を持ち、町民と一緒に考えて行動することのできる職員。

(4) コスト意識を持ち、計画的に物事をやり遂げる職員

最小の費用で最大のサービスを提供するために、日ごろからコスト意識を持って仕事を進め、費用対効果を常に考慮して立案し、計画的に業務を遂行することのできる職員。

(5) 問題点を見だし、それを的確に分析、改善し、制度を創設する職員

多様化した住民ニーズの把握や担当する業務の問題点及び行政上の問題点を自ら発見し、その問題解決のための新たな政策、制度を組み立てていくことのできる職員。

(6) 地域経営感覚を持ち、住民満足度向上のため、継続的に改善・改革を推進する職員

住民の声、活動等地域全体の状況を把握し、行政はサービス業という考え方に立って、顧客である住民の満足度を高めていく行政運営を行うために、地域全体を経営していける経営感覚を身に付け、行政経営の質を高めるため、継続的に改善・改革を推進することのできる職員。

3 職員に必要な具体的能力

地方分権の進展に伴い、今まで以上に社会情勢や住民ニーズを読み取り、創造的な施策を立案し、地域の課題を発見する等、最も効果的な解決策を見いだしていく能力が必要になります。

(1) 職員が向上させるべき意欲と能力

基本的業務遂行能力とともに、今後、特に重要な能力は次のとおりです。

自己開発意欲	・広く知識や技能を習得し、進んで自らを高めていこうとする意欲
チャレンジ精神	・課題を発見し、その改善に向けて積極果敢に挑戦していく姿勢
経営感覚・コスト意識	・コスト意識に基づく行動、計画的・効率的に職務を遂行するための民間的感覚
政策形成能力・企画立案能力	・住民や地域が抱える課題を的確にとらえ、課題の解決に向けて、住民と地域のための政策を企画・立案し、実行するとともに、その成果についても客観的に評価することのできる総合的な能力
法務能力	・仕事や制度を法的な視点から捉える感覚、条例等を立案するための法制執務能力及び制度を設計する政策法務能力
対人能力・課題解決能力・判断能力	・相手の意見をよく聴き、適切に判断し、調整、交渉、説得等を積み重ね、協調を図りながら、課題の解決に向け努力していく姿勢及び能力
情報能力	・著しく変化する社会経済情勢を主体的に取捨選択し、迅速かつ適切な判断を下すとともに、自ら積極的に情報発信するなど、高度情報化社会にも適応できる能力
行動力・リーダーシップ	・一人ひとりの職員の迅速な行動力と、組織を動かす管理職員の指導力
専門能力	・高度な専門的知識や豊富な経験、優れた技術に基づく専門実務処理能力
管理マネジメント能力	・職員の自己統制による仕事の進め方を通して、一人ひとりの能力開発を図るとともに、組織全体の総合力及び職員の満足度を高めていく管理能力

(2) 職階層ごとの基本的役割と必要とされる主な能力

職階層ごとの基本的役割と必要とされる主な能力について、本庁における主な職階を例に挙げると、次のとおりとなります。

階 層	基 本 的 役 割	必要とされる主な能力
主 事 技 師 等	・住民満足度の視点から課題を発見すること。 ・事務の改善、工夫ができ、正確かつ迅速に行うこと。	・課題発見能力 ・職務遂行能力 ・専門能力 ・理解力・表現力
主 任	・高度な専門知識・技術を基に、事務の改善や問題を発見し、	・専門能力

	<p>創造的に解決すること。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・後輩の指導をすること。 ・企画立案のため政策形成プロセスの手法を業務に応用すること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・課題発見能力 ・職務遂行能力 ・企画立案能力
<p>係長 技術主査 主査 技術主幹 主幹</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・事務の改善提案とその実施に向け主体的に行動すること。 ・問題解決のための施策を策定すること。 ・部下の持つ能力を引き出し、業務目標を達成すること。 ・情報を収集・分析し、あらゆる場面に的確な対応を図ること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・行動力 ・政策立案能力 ・指導・育成能力 ・折衝交渉能力 ・計画力 ・情報収集分析力
<p>技術補佐 課長補佐 技術副参事 副参事 上席副参事</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・施策の具体化に向け、課内や関係する部門との調整を図り、効率的な実行案を企画立案すること。 ・上司を補佐し、課の方針の実践に向け、部下の指導をすること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・政策立案能力 ・折衝交渉能力 ・調整力 ・指導力 ・リーダーシップ
<p>課長 技術参事 参事</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・内外の情報をキャッチし、的確な施策の構想、実践、評価をすること。 ・課の目標・方針を達成するため、組織の活性化を積極的に行うこと。 ・政策形成に参画し、町政の方針・行政ビジョンを設定すること。 ・議会、住民等の外部との折衝や重大な利害関係を調整すること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップ ・政策形成力 ・意思決定力 ・決断力 ・経営・管理能力 ・政治的折衝力 ・情報管理力

4 職員が自ら行うべき取組

求められる職員像の実現に向けた人材育成には、町が主体となる取組だけでは不十分であり、やはり、職員自身の主体的な取組が不可欠です。

職員は、全体の奉仕者であることを改めて自覚し、意欲を持って次の取組に努めることとします。

(1) 自己啓発

職員自身が主体的に自己啓発に取り組まなければ、人材育成は達成されません。自己啓発には法令等の理解・習得、先進事例の研究、専門紙等の購読、その他職場の課題解決方法を考えること等、日常業務を通して、積極的に取り組むよう努めます。

(2) 職員間の信頼関係づくり

業務の遂行は、活発な議論をもとに厳格に行うことが要求されますが、その中でも笑顔やコミュニケーションの存在する明るい職場づくりに心がけ、職員同士が互いに理解を深めることにより、一層の信頼関係づくりに努めます。

(3) 職場内研修（OJT）の推進

部内会議や課内会議において部下の指導・育成に関する議論を行い、職場内で協議しながら職場内研修会を計画的に実施します。

また、各職場の管理職員は、部下職員の基礎的なスキル（技能・技術）等の向上を図るとともに、職員一人ひとりの能力・資質・個性に応じた個別指導をタイミングよく行うよう努めます。

(4) ミーティング等の活用

職場では、最低月1回のミーティングを行い、これを職員の意識啓発や情報共有の場として活用するとともに、説明能力等の向上にも役立てます。また、職場の状況に応じて、係等で事務連絡のための「朝いちミーティング」（簡単な打合せ）などを行い、情報の共有化を図ります。

さらに、係等最小単位の組織で、月1回程度のマイクロ政策会議を開催し、課題を解決するための意見交換や議論を行い、情報の共有化、協力体制の強化、相互理解等を図りながら、よりよい結論を得られるよう努めます。

(5) 事務マニュアルの整備

人事異動等により、新しく担当となった職員でも円滑に業務処理が行えるようにマニュアルを整備し、本来継続して行うべき業務改善や能力向上等に主体的に取り組むことのできる環境を整えます。

(6) ITの活用

情報通信機器の活用能力の向上に努め、インターネット等により情報の収集・発信を行いながら事務を進め、効率的な行政の実現に努めます。

(7) 自主研究グループへの参加

複数の職場の職員等で構成する自主研究グループ等に積極的に参加し、人的ネットワークを広げるとともに、政策形成能力・実務能力等の向上を図ります。

(8) 地域活動等への参加

地域活動や住民グループ等の活動に積極的に参加し、地域住民としての意識・感覚を保つとともに、庁内では得られない情報、知識の習得や人的ネットワークの形成等に役立てます。

5 学習的風土づくり等の総合的取組の検討・推進

人材育成を実効あるものとするためには、単に研修を充実するだけでなく、職場における様々な場所を人材育成のために活用していくことが必要であり、そのためには職場で学習することのできる風土づくり等、総合的な取組を推進することが極めて重要であることから、次の事項について検討・推進に努めます。

(1) 職場の学習的風土づくり

人は、その置かれた環境に大きく影響を受けます。したがって、人材育成の取組でまず求められることは、職場の学習的風土づくり、すなわち人が育つ環境づくりです。

管理職員は、「職場は仕事をする場であると同時に学びの場でもある」という意識を持ち、管理職員による多様な学習機会の提供等が行われ、政策決定等の際には、職員同士の活発な議論により、よりよい結論が導き出せるような明るく活気に満ちた職場づくりを促進することができます。

イ 学習・研修成果の発表の場の提供

町民医療福祉センター等で実施されている自主研究グループ活動等をさらに奨励し、それら自己啓発の成果について、首長等も参加する発表の場を設けることにより、職員の自己啓発に対する意欲を高めるとともに、その成果を広く庁内に普及します。

ロ 職員提案制度の実施

現在ある制度をさらに推進し、各種事務事業に対して職員が改善意見等を提案する機会を設けることにより、課局を越えた職員の多彩な発想を引き出すとともに、その自主性や資質の向上を図ります。

(2) 系統立てた人材育成の確立

人材育成を効果的に推進するためには、職員一人ひとりの持つ能力を最大限に発揮させること

を人事管理の目的の一つとして明確に位置付け、自己申告制度の充実、研修成果の効果測定及び任用への活用、自己啓発によって取得した資格の人事考課への反映などを通じて、人材育成の観点にも十分配慮した人事管理を行っていくことが重要です。

人事管理全般の中における人材育成の意義と位置付けを再確認するとともに、人事管理と人材育成との連携を図るため、次の事項について検討・推進に努めます。

イ 計画的なジョブローテーションの確立

配置替え、昇任・昇格等の人事異動は行政需要の変動による組織の改変に対応するほか、組織を活性化させるとともに、多種多様な職場を経験させることにより職員の能力開発という面でも重要な役割を担っています。

このため、一般行政職のうち管理職員にあつては3年、一般職にあつては5年を在課年数の基準として計画的なジョブ・ローテーションを行います。特に、新規採用職員をはじめ、若手職員については、多様な分野の職務経験をさせる必要があることから、可能な限り多くの職場を経験させることを目標とします。

ロ 庁内公募制の導入

プロジェクト等、特定のポストについて職員からの異動希望を聴取し、申出のあった職員の中から審査、選考を行ったうえで配属することにより、組織の活性化及び効率的な行政運営が促進されるとともに、職員の能力を有効に活用します。

ハ 目標加点制度

与えられた職務に対する勤務実績を評価するだけでなく、職員自らがその意思と工夫により目標を設定し、それに対してどれだけ挑戦し、努力し、成果を上げたかという点を評価に反映させることにより、挑戦意欲あふれる職場づくりを推進します。

(3) 仕事を進める過程の工夫・活用

職員の能力開発は、仕事を通じて図られる側面が大きなウェイトを占めていますが、その効果をより高めるためには、職場内研修に限らず、仕事を進める過程自体を人材育成の機会として積極的に工夫し、活用していくという取組を組織全体で行うことが重要です。

イ 目標による管理

組織の全体目標と個人の目標を上司と部下の協働作業により統合し、各人は設定された目標を計画 (plan)、実行 (do)、評価 (check)、改善 (act) のマネジメントサイクルに沿って実行すれば、事務事業を効率的・効果的に進めることができると同時に、職員の士気を高揚し、創意工夫を促し、その自己管理に資するという効果があるため、目標による管理を実施し、職場の活性化を促進します。

ロ 町政懇談会・出前講座

地域住民の求めに応じて職員が出向き、重点事業等について直接住民に説明を行うなど「対話と共感」の行政を推進し、住民に理解と協力を求めることを通じて、職員の対人能力の向上、多様な価値観の理解促進及び意識改革を図ります。

ハ 人を育てる仕事の進め方

職場での仕事を通じて人材の育成を図るには、仕事を進める過程を職員の能力開発の機会として積極的に工夫・活用していくことが重要です。

このため、管理職員は、

- ①職務の責任分担の明確化
- ②各職員が主体的、意欲的に仕事を進めていくことのできる仕組みづくり
- ③職場会議、報告会等の活性化による情報の共有化と能力開発

④町政全体の中での仕事の位置付けと目標の自覚による意欲の高揚

⑤新しいことが学び取れるような事務分担の見直し

など、仕事の割当てや進行管理等の一連の課程を人材育成に配慮しながら取り組む必要があります。

6 能力・実績を重視し、人を育てる人事管理

人事管理とは、職員の採用から退職までの雇用関係全般を指すものですが、本来、職員一人ひとりの意欲と能力を最大限に引き出し、それを組織として効果的に生かすことを目的としています。

今後、この視点に立って、職員の能力開発を支援し、職員の能力を効果的に活用できるよう、人材育成と連携した総合的な人事管理システム構築について検討・推進します。

(1) 能力・実績を重視した人事管理制度の確立

職員の能力開発を推進していくためには、職員一人ひとりの能力や実績を公正かつ適正に評価し、さらなる能力開発へとつなげていけるよう、人材育成の観点に十分配慮した人事管理が求められます。

特に、限られた人的資源の中で職員の持つ能力を最大限に引き出し、住民ニーズに効果的かつ効率的に応える行政を推進するためには、高度な専門的知識や能力を有する人材の確保や、公正で客観的な評価制度の確立、能力開発と連携した人事配置が重要となることから、能力と意欲を重視する人材活用を推進し、能力・実績主義に基づく人事管理制度の確立に努めます。

(2) 公正で客観的な評価制度の確立

職員の執務意欲の向上と意識改革を図り、住民が満足する行政を推進するためには、職員が行った業務の成果を適正に評価する必要があることから、適正な評価の視点や評価基準等の調査研究を行うとともに、評価者の能力向上を図るなど、公正で客観的な人事考課制度の確立に努めます。

(3) 職員の意欲・適性・能力を生かす人事配置

適材適所の人事管理を進めていくためには、職員一人ひとりについて適正にあった能力開発と系統立てた育成を行い、持てる能力を最大限に引き出す人事配置を行います。

また、女性の政策決定プロセスへの参画拡大が強く求められていることから、女性職員の能力活用を一層推進し、性別等の固定観念にとらわれない職務分野の拡大や、管理職への積極的な登用を図るなど、女性職員が能力を発揮できる機会の拡大に努めます。

(4) 多様な人材の確保

極めて高度で専門的な知識及び技術を必要とする業務や、技術革新の変化が著しい業務については、多様な実務経験を有する民間からの登用、人材派遣・外部委託及び期限付き任用制度の活用等の検討を進めます。

7 職員研修の充実及び多様化

職員研修は、職員自身が自発的に取り組む自己啓発、職場において上司及び先輩等が仕事を通じて行う職場内研修（OJT）及び日常の職場を離れた所で実施する職場外研修（OffJT）の3つが柱ですが、それぞれの特性を踏まえ、研修内容の充実、多様化のための方策を連携させて総合的な能力開発を推進するため、次の事項について、検討・推進に努めます。

(1) 自己啓発

自己啓発は、すべての能力開発の基礎であり、人材育成の基本であることから、職員一人ひとりの自覚と意欲の高揚を職員の自主性に委ねるだけではなく、自己啓発のきっかけづくりや自己

啓発に取り組みやすい環境づくりに組織として取り組む必要があります。

イ 自己啓発のきっかけづくり

他の地方公共団体や民間企業の職員等と接触・交流する機会の提供や自己啓発度をチェックするリストの配付などにより、職員が自分自身を知り、自己啓発の必要性を自ら認識する契機を与えます。

ロ 自己啓発に取り組みやすい職場風土づくり

自己啓発を支援するための研修をはじめ、自主研究グループ等に対する各種支援制度の整備、通信教育・図書の紹介、学習・研修成果の発表の場の提供等の施策を講じることにより、職員一人ひとりが自己啓発に取り組みやすい職場風土をつくります。

(2) 職場内研修 (OJT)

職場内研修は、すべての職員が受けることができ、一人ひとりの特性に応じたきめ細かな指導もできることから、人材育成面で重要な役割を担います。また、高度な専門的知識や優れた技術の習得には、職場での豊富な実務経験と上司や先輩からの適切な助言・指導が不可欠です。したがって、今後は職場内研修を職員の能力開発の中核の一つに位置付け、より実効性のある職場内研修を実践し、的確な事務処理能力と課題の発見・解決能力等を備えた職員の育成に努めます。

さらに、職場内研修をより充実させるために、次の事項について実施するよう努めます。

イ 管理職員の啓発

職場内研修の実施主体は各職場の管理職員であることから、管理職員を対象とした階層別研修の実施を検討し、その中で職場内研修の効果的な進め方の指導や職場内研修を含む部下の指導育成が管理職員の職務であることを改めて意識づけすることなどにより、管理職員の啓発を進めます。

ロ 新規採用職員の研修

自治体職員としてのあり方を認識するためには、新規採用時の十分な職員研修が必要です。新規採用直後の充実した研修を実施することで、自覚と認識を持たせ、将来にわたっての職員としての立場を理解させます。

(3) 職場外研修 (OffJT)

職場外研修は、本来の職務から離れて行われる研修であることから、一定期間集中的に行うことが可能であり、職務を遂行する上で必要な知識・技術を体系的に学習したり、高度・専門的な知識・技術を学習する際には効果的な手法であり、また一方では、他の職場や他の地方公共団体等、様々な人々と交流し、相互に啓発し合う機会として重要です。

イ 市町村アカデミー及び宮城県市町村職員研修所等研修

研修所研修は、多数の職員に職務を遂行するうえで必要な知識を体系的に学ばせるのに効果的であること、一定期間集中的に行うことができることなどから、昇任や配置換えといった様々な機会を捉えて、できる限り多くの職員に研修を受ける機会が与えられるよう留意します。

ロ 宮城県等派遣研修

派遣研修は、先進的な行政手法の実地での習得、幅広い視野の涵養等の利点があります。

庁内研修では育成が困難な専門的知識や技能の習得のほか、他団体職員との交流や情報交換を通じて、異なる視点や幅広い視野で物事を捉え、より幅の広い人間関係を形成することができるなど、職員の能力開発に効果的であることから積極的に推進します。

(4) 階層及び業務に応じた研修

階層ごとに必要な職務遂行能力や専門業務に対応できる能力を養成するため、それぞれの階層、業務にふさわしい研修の充実を図ります。

新任職、中堅職、監督職、管理職等を対象とした階層別研修については、宮城県市町村職員研修所主催の研修を活用するとともに、庁内研修の実施も検討します。

(5) 研修効果の向上

イ 研修アンケート、研修報告書の導入

研修を受講した職員に受講報告書、報告会又は研修アンケートを提出させることで、職場や受講者自身の課題の再認識を促すとともに、課題の解決策や受講内容の活用について検討する機会づくりを行います。

また、講師の選定や講義内容の設定等、研修事業の見直しの材料や、受講者の理解度を測定する資料として活用します。

ロ 研修受講職員を講師とした研修

研修を受講した職員を講師として活用することで、理解度の促進に加え、プレゼンテーション能力等の向上を図ります。

ハ 研修受講希望調査の実施

受講希望調査を行い、可能な限り希望した職員を優先的に受講させることで、受講職員の研修効果の向上を図るとともに、職員全体の受講意欲の活性化を図ります。

8 人材育成推進体制の整備等

人材育成を効果的に推進するためには、首長のリーダーシップのもとに総合的な取組を推進し、職場風土、人事管理等の改善や研修の充実を図るとともに、職員一人ひとりが意欲を持って自己啓発等に取り組んでいくことが重要であるため、管理職員の自覚と部下に対する適切な指導・助言、さらには、こうした取組を支える人材育成担当部門の体制を検討・整備します。

(1) 管理職員

管理職員は、職員の能力開発のニーズを的確に把握し、それぞれの能力や性格に応じた指導を行える立場にあり、また、その人材に対する取組姿勢が職員の意識や職場の雰囲気には大きな影響を与えることから、人材育成を推進していく上で極めて重要な役割を担っています。したがって、管理職員に対して、自覚を促し、意識啓発を図っていくために、職場内研修（OJT）の効果的な進め方や指導の問題点とその解決策等を内容とする研修を実施することにより、管理職員に不可欠な指導力や統率力などの管理能力の向上を図ります。

(2) 人材育成担当部門

人材育成を効果的・系統的に推進していくためには、職員全体の育成体系を立てるとともに、個別の取組を総合的に調整していく必要があり、人材育成の総合的調整・管理を行う部門が不可欠です。したがって、各部局の人材育成担当部門の体制、機能、相互の役割分担、さらにはこうした部門と各課・職場との連携を深めるとともに、全庁的に人材育成を推進していくため、課等横断的な連絡調整組織の設置を検討します。