

若桜町人材育成基本方針

はじめに

地方分権時代を迎え、各自治体がそれぞれ地域の特色を生かし独自のまちづくりを進めています。自治体運営は、その規模の大小に関わらず、地域経営・組織経営の視点が重要です。

地域経営・組織経営には、モノ（物的資源）、金（資金的資源）、人（人的資源）が最低の条件ではありますが、モノやお金は一定なもので、人をいかに育てるかにより、発揮される力は大きくもなれば小さくもなります。また、モノやお金を使うのは人で、モノを生かすのも殺すのも全て人次第であります。

我々は、行政における経営資源としての人の重要性を再認識し、人材の育成と活用に取り組まなければなりません。

私は、町長就任以来、行政は最大のサービス業で、行政の主役は住民みなさんであるということを職員に訴えてきました。常に住民の立場に立って考え、行動することで住民との信頼関係が生まれ、このことにより住民参画が進み、安全で住みよい町づくりの建設が進むと思っています。

国の「三位一体の改革」により都市と地方との格差が生じている中で、地方の行財政運営は苦しい状況が続き、益々のコスト意識を持った経営が必要であります。

さらに、これまでの古い慣習や旧来の業務のやり方を改め、古い価値観に基づいたお役所的な運用を廃止し、時代に合った組織経営に取り組まなければなりません。

この「人材育成基本方針」は、人材育成の重要性を認識し、本町が求める「新しい職員像」を示すとともに、組織経営の新たな理念、人事諸制度の改革の方向を示すものです。

管理職員はもとより、すべての職員が、内容を十分理解し、職場運営の中で実践し人材育成に積極的に取り組むとともに、個々の職員の能力開発の指針としていただきたいと思っています。

平成20年3月

若桜町長 小林昌司

I 「人材育成基本方針」の基本理念

地方分権が推進される中にあり、これからの地方自治体は、自己決定・自己責任という本来の地方自治の姿で行政に取組まなければなりません。目標の実現に当たっては、社会情勢の変化や住民のニーズに的確に対応し、自分たちで考え決定し、その結果に対しては責任を負うという理念が大切です。一方、長期化する景気の低迷による行財政改革により、国・地方財政は、極めて危機的な状況にあります。

このような状況の中で地域間競争に勝ち残るためには、「地域の特色ある資源を活用した、魅力ある町づくり」を推進することが必要であります。

まちづくりを戦略的に推進するには、そのための総合的な計画を策定し、実行していくことが大切であり、これらの計画を策定するのも、計画を推進するのもすべて「人」であり、人材を持たない組織は、実行力を持つことはできません。

既に大多数の自治体が、独自の人材育成基本方針にもとづき人事諸制度や研修の改革に取り組んでおられ、本町でも早急に「人材育成」への取組が求められています。

「人材育成基本方針」はこのような認識に立ち、本町の人材戦略として策定するものであります。

II 「人材育成基本方針」の基本的な考え方

1. 総合的な人事制度へ

近年ようやく民間企業で行なわれている人的資源という発想にもとづいた総合的な人事管理の必要性が認識されるようになってきました。それは、「事業の実現、組織運営にとって、人はその成否を左右する重要な資源である」という観点から人事制度を再構築し、人材の育成と活用をはかっていこうとするものです。

本町においても既に、職場外研修や自己申告制度の導入など、人材育成のための取り組みを行っていますが、それらは人事制度の部分的な域を出るものではありません。今後、人事管理の中心といえる昇任・処遇管理制度を含めた人事制度の全面的な改革が必要であります。

本町にどのような人材が必要なのか。職員の能力開発をどのようにするのか。どのような人材を採用していくのか。また、職員をどのように配置し、意欲を引き出し、意識改革と組織の活性化をはかっていくのか。これらを明確にした総合的な人事制度を構築します。

2. 向上意識のある人材をつくる

今日、地方自治体は行財政改革によりその組織は大きく変わろうとしています。従来は、定型的な事務処理を間違いなくこなすことが重視され、事務処理能力が優れており、作業能率の高い者が職場では重宝されてきました。国が政策の重要な部分を決定し、市町村はその政策に従って事業を実施さえすればよかったから、法律や政令、通達を間違いなく読みこなすことができ、確実に前例を踏襲できる者が重宝されてきました。また、協調性が高く、組織の秩序を乱さない職員を作る人事・組織運営がなされてきました。

しかし、地方分権の進展にともなって、地方自治体の仕事の仕方が大きく変化し、自治

体それぞれが固有の政策課題に直面し、上級官庁の判断や指導を受けることなく、現場で意思決定をするという場面が飛躍的に増えてきました。

複雑で高度化した行政課題や多様化した住民ニーズにいかに対応し、創意工夫をして政策形成できるか、豊かで柔軟な発想が必要であると同時に、幅広い視野や感覚を有することが必要であり、問題の解決に当たっては、前例にとられることなく判断しなければならないことも増えてきました。

また、社会の価値観が多様化してきたのと同時に、個人の価値観も多様化してきおり、昇任して自分の適性に合わない仕事をするよりも、自分の適性・能力を生かせる仕事をし続け、自己実現することに価値観を見出す人が多くなっており、この傾向は特に若い世代ほど強くなっています。

もはや年功序列人事での温情的な処遇は、意味をなさなくなっており、職員の意欲を引き出し、能力を引き出すためには、職員の意識変化に対応した人事制度・運用へと転換しなければなりません。

従って、人材育成方針の策定にあたってのコンセプトを

「能力を伸ばし、向上意識のある人材をつくる」とします。

3. 職員の行動指針となるように

人材育成の基本は自学（自己学習、自己啓発）であります。いくら豊富で有意義な職員研修を用意しても、職員自信が自ら研修を受ける意義を認識し、受講しなければ効果がありません。自ら学び、学習してはじめて本人の成長があります。人材育成では、それぞれの職員が自ら学び、自らを高めようとするモチベーションを引き出すシステムづくりが最も重要となります。

そのためには、「どのような職員が必要で」「どのような職員を求めているのか」を職員に明確に示すことが必要であります。

この「人材育成基本方針」では、本町が求める「職員像」を明らかにし、そのために職員の育成をどのような制度で運用するのかを職員に示すこととします。

Ⅲ 人材育成にあたって

1. 時代が求める「職員像」

地方分権の進展による社会情勢の変化や多様化する住民のニーズに的確に対応し、自立した町づくりを推進していく力をもった職員の育成が必要であります。

地方分権時代に求められる職員像は、次のとおりであると考えます。

1. 使命感と責任意識を持ち、住民の立場に立って考え、住民とともにまちづくりを進める職員
2. 仕事に対する意欲や誇りを持ち、専門的な知識や技術を持ち、業務を正確かつ迅速に処理できる職員
3. 広い視野と行動力を持ち、豊かな発想と政策形成能力により、事務事業の遂行に積極的に取り組む職員
4. 住民への説明責任を果たすことができ、住民から信頼される職員

5. すぐれた人権意識と倫理観をもち、誰にでも公平で公正に接することができる職員

2. 必要とされる能力・意欲

地方分権、少子高齢化、高度情報化、国際化の進展、環境問題などへの対応、多様化する住民ニーズなど、自治体を取り巻く環境の変化は急速で、しかもとどまるところを知りません。

これからは、「与えられた仕事をそつなくこなすだけの職員」ではなく、「常に問題意識を持ち事務・事業を改善できる職員」「組織の運営・体質を変革できる職員」が必要です。

地域の実情を知り、専門的な知識を習得し、課題の解決に向けて住民とともに積極的に取り組むことが求められています。

このため、一人ひとりの持つ資質・能力を育成し、向上心のある職員、主体性のある職員を育成していくことが必要となっており、若桜町職員として、次のような能力・意欲が必要と考えます。

【管理職】

区分	内容（能力・意識）
変革力	現状に満足せず、業務の改善・改革や創造を行い、新たな課題や困難な課題に挑戦する。
住民感覚	役場の論理を押し付けることなく、住民の立場に立って職務を遂行する。
コミュニケーション	適切なコミュニケーション（報告・連絡・相談）を積極的に行い、業務を円滑に遂行する。
リーダーシップ	組織目標の達成に向けた方向性を示すとともに、スピーディな判断で問題の解決にあたる。
活力ある組織づくり	活力ある組織づくりに努め、職務遂行の環境整備を行う。
人材育成力	部下の能力を公平・適切に把握し、人材育成に積極的に取り組む。
役割認識・責任行動	自己が果たすべき役割を理解し、職務責任を考えて行動する。
目標達成力	目標達成に向け強い意志で仕事に取り組み、困難を克服してでもやり遂げる。
知識・情報力	業務に関する知識・情報等を収集し、業務に活用する。
対人折衝力	職場内外の折衝において、相手の納得・信頼を得られる交渉や調整を行う。

【課長補佐以下】

区分	内容（能力・意識）
変革力	現状に満足せず、業務の改善・改革や創造をおこない、新

	たな課題や困難な課題に挑戦する。
住民感覚	役場の論理を押し付けることなく、住民の立場に立って職務を遂行する。
コミュニケーション	適切なコミュニケーション（報告・連絡・相談）を積極的に行い、業務を円滑に遂行する。
職務遂行力	仕事の目的や自己の役割を自覚し、主体的に取り組み職務をやり遂げる。
自己能力開発	職務に関する新しい専門知識やスキルの習得など、自己啓発に積極的に取り組む。
職場マナー・職場貢献	組織の規則やルール・マナーを守り、他のメンバーと信頼関係を構築し、職場に貢献する。
情報収集・活用	職務上必要な情報を積極的に収集・分析し、有効に活用する。
OA活用力	OAについての知識・技術を習得し、業務に活用する。
企画力	柔軟な思考と分析力を発揮し、明確なコンセプトに基づいて効果的・効率的に企画を策定する。
対人関係力	相手の意図・感情に的確に対応しながら、相互の信頼関係を構築し、業務を円滑に遂行する。
セルフコントロール	困難な状況においても、自己を見失わず冷静に対応し、安定した態度で職務を遂行する。
人材育成力	良好な人間関係を築くとともに、的確な指導・助言を行い、後輩の育成に努める。

今後、上記の**職員像、必要とされる能力・意欲**を目標とした人材育成を積極的に進め、職員全体の資質の向上をはかります。

IV 人材育成の取組み

職員は組織の中で様々な業務をこなし、課題解決に向けて取組みを重ねることにより成長します。組織が必要とする人材を育成するには、職場内外で実施される研修に参加することも重要ですが、人事異動、昇任、評価などを通じて能力と意欲を引き出す人事制度の運用、日々の業務を遂行する中で職員の能力と意欲を引き出す職場研修、さらには、職員のやる気を引き出すことのできる職場環境づくりなどを相互に連携させ、総合的に実施することが大切であります。

1. 人事制度の構築と運用

(1) 昇任管理

人事管理の中心となる昇任、処遇、配置にかかわる制度の運用は、何十年も改革されていないのが現状ですが、人材育成という観点からそれぞれの能力を引き出すための総合的

な人事管理の必要性が認識されてきました。

今後は、年功序列を基準とする現在の人事管理から脱却し、昇任基準の明確化をはかり、客観的な評価方法により、納得の得られる昇任制度の確立に取り組みます。

(2)人事考課制度の導入

人事考課を導入する本来の目的は、職員がやる気を出して、能力アップして仕事をし、組織として大きな成果が得られるようにすることにあります。

職員の信頼や納得が得られる人事考課制度とするためには、結果を説明しやすい評価方法・採点方法にしておくことも大切になってきます。

評価することやその結果で給与を決めることが目的ではなく、単なる手段に過ぎないことをよく理解し、職員のチャレンジ精神、行動力を引き出す制度をめざします。

(3)自己申告制度の改善と活用

現在、適材適所の職員配置を目的に、課長補佐級以下の職員を対象に人事異動にあたって自己申告制度を実施しており、定着してきており継続して実施します。

(4)男女格差のない人事管理

行政サービスの向上を図るためには、男女を問わず能力と意欲のある職員の育成が必要であり、先入観や偏見による人事管理を行わないようにします。また、女性職員の職域の拡大や管理職への登用に努めます。

2. 能力を伸ばす職員研修

(1)職場内研修

職場内研修は、組織の活性化、職員の意識改革を図るためには最も効果的な手法であり、人材育成や個々の能力開発においては、極めて効果的な手段です。

接遇研修や人権学習、専門研修などを充実させ、組織全体の方向性を共有することで、目標に向かっての効率的な組織運営を推進します。

また、職場におけるコミュニケーションをよくするために、いわゆる「報・連・相」、報告、連絡、相談を徹底し、仕事を円滑に進めていく必要であります。

(2)職場外研修

職場外研修は、本来の職務から離れて行われる研修であり、一定期間に集中的に必要な知識を体系的に学習したり、高度で専門的な知識について学習したりする際には効果的な手法であり、人材育成の手法として最も一般的であり定着しています。

今後も、鳥取県自治研修所等で開催される階層別研修、専門研修などに自ら希望する職員を派遣します。

(3)外部研修機関等への派遣研修の拡充

職務に必要な最新の情報、高度な専門知識・技能を得るには、派遣研修が必要であり最も効果的です。同時に、他団体の職員などとの格好の交流の場であり、学習意欲を高める機会でもありますので、自ら希望する職員を市町村アカデミーなどの専門研修機関への派遣を今後も継続していきます。

(4)派遣研修の推進

県など他の行政機関との相互交流派遣研修は、情報交換や相互理解を深めるだけでなく、幅広い視野や広域的な観点から課題を解決したり、政策形成能力を高めたりすることができ、職員の意識改革の面からも効果的であり、機会をとらえて推進していきます。

3. 職場の環境づくり

(1)職場風土の改善

職場は職員の能力開発や自己啓発の上で大きな影響を及ぼします。職場の風土づくりには管理監督者の果たす役割が大きいく、職務の執行そのものが人材育成の機会であり、課内で抱える課題解決に向けて職場内でミーティングしたり、職員が研修に参加しやすい職場の風土づくりに取り組みます。

また、職場でのコミュニケーションも大切で、情報を共有し、職場内全員で職務を遂行していくという意識も重要となってきます。

このため、職場風土の改善に向け全庁的に取り組む運動を実施していきます。

(2)提案制度、プロジェクト・チームの活用

これからの時代、職員に何よりも求められているのは意識改革です。仕事を地道にこなしてだけでなく、課題をみつけ新たな目標に果敢にチャレンジしていくことが望まれています。

職員提案制度は、職員の自主性を引き出し、課題の発見と政策形成能力、学習意欲を高めます。本町のような小規模な自治体では、課を横断して全庁的に課題の解決を図る必要があり、職員提案制度により職員の参加意欲の高揚をはかります。

また、課題解決や政策づくりにはプロジェクト・チームを編成して、調査研究を行い、企画力や政策形成能力を高めていきます。