

柴田町人材育成基本方針

平成17年4月1日発効 柴田町

1 人材育成基本方針が必要とされる背景

自治体が住民の期待に応え、的確な運営をしていくためには、職員一人ひとりが意欲と情熱を持って職務に取り組み、住民の役に立つ人材として育っていくことが重要です。

さらに、今後の地方分権の進展に対応し、自律性を持ってその責任を果たしていかなければなりません。また、民間との役割分担の再編や、ボランティアやNPOなど、住民活動に関わる個人や団体と協働したサービスの提供など、質的な変化も起こりつつあります。これらに対応していくためには、本町自らが自己改革を進め、その力量を高めていかなければなりません。そのため、職員には、これまで以上に主体的で積極的な行動と、それを支える能力が必要とされます。

こうした中、本町はまちづくりの基本として、住民との「協働のまちづくり」を掲げ、時代と社会の要請に対応した個性あるまちづくりの推進に向け、活力ある人づくりを基本とする「住民自治基本条例」制定を検討しているところです。

職員が住民の役に立つ人材として育っていくことが重要であること、職員にはこれまで以上に主体的に積極的な行動と、それを支える能力が必要であること、などが求められています。

これらが、本町において「人材育成基本方針」が必要とされる背景です。

2 人材育成基本方針を策定する目的

企業、自治体を問わず、組織はそれを取り巻く環境の中にあります。そして、自治体は、住民ニーズに応えることで存在意識が認められます。自治体の目的は住民福祉の向上であります。このように、これからの自治体に求められる住民ニーズに応えられるため、職員の能力開発と資質向上を目的として「柴田町人材育成基本方針」を策定するものです。本町においては、この基本方針の目指すところを十分理解し、各々の職員が適切に役割を果たすことで住民福祉の向上に努めるものです。

3 人材育成の方向

(1) 求められる職員像

本町の人材育成にあたっては、まず、育成すべき職員像（職員として「求められる職員像」）を明らかにする必要があります。この職員像が明らかになっていないと、様々な職員像が一人歩きをし、職員は何を目指して良いのか分からなくなってしまうからです。

そこで、育成すべき職員像を次の5項目を定めます。

住民感覚あふれる職員

住民のために、住民の視点で、住民と共に、住民満足の向上を目指します。

経営感覚あふれる職員

町政を経営として捉え、住民ニーズ達成と適正コストの両立を目指します。

笑顔あふれる職員

質の高い行政サービスを、いつも笑顔で提供します。

柴田町の魅力をアップする職員

「柴田町が好き」と言われる魅力あるまちをつくります。

自己変革できる職員

これらのことを実現するため、わたくしたちは努力し、変わります。

- (2) 職員像「5項目」を達成するため、各職員が向上させるべき能力、意識、行動
職員像「5項目」を達成するため、職員が向上すべき具体的な能力、意識、行動
を項目ごとに示すと以下ようになります。

これらの取り組みを、「4 人材育成システムの方策」に述べる様々な方法によつて進め、支援することにより、その実現を目指します。

住民感覚あふれる職員を目指すために、住民との間で建設的なコミュニケーションができる資質を高めます。

- 1) 地域に愛着を持ち、住民と協働し、住民に貢献する意識を高めます。
- 2) 住民から信頼される高い倫理観と使命感を持ちます。
- 3) 折衝・調整能力、説明・説得能力を高めます。
- 4) 男女共同参画社会の実現を意識して行動します。

経営感覚あふれる職員を目指すために、効果的、効率的に事務事業を実施する職務遂行能力を一層向上します。

- 1) 常にコスト意識を考えて職務を遂行します。
- 2) 職務遂行により達成された成果を分析し、評価します。
- 3) 環境の変化をよみとり、迅速・柔軟に対応します。

笑顔にあふれ、質の高い行政サービスを提供する職員を目指すために、職員のモチベーションの向上に努めます。(人事評価による目標設定)

- 1) 職場の目標・課題について共通認識を持ち、情報を共有し、自分の目標を明確にします。
- 2) 自らが設定した目標の達成を目指し、意欲を持って取り組みます。
- 3) 親切、丁寧で温かい対応ができる接遇能力を養成します。
- 4) 提案や意見が自由に言える、明るい風通しの良い職場をつくります。

柴田町の魅力をアップする職員を目指すために、時代を先取りし、地域の特性を生かした政策を立案、実施できる政策形成能力を強化します。

- 1) 町独自の主体的なまちづくりを行うための企画力を向上します。
- 2) 先見性と独創性を発揮するための、豊かな発想力を養成します。
- 3) 地域の将来像を総合的、中・長期的な視野から考えます。

自己変革できる職員を目指すために、自らを人材育成しようとする意識を醸成します。

- 1) 新しい分野に挑戦し、未来を切り開く意欲を養成します。

- 2) あらゆる機会を捉え、積極的に成長しようとする自己啓発意識を高めます。
- 3) 広い視野を持って問題点や課題に気付く感性を磨き、情報利用能力を身につけ、時代の流れにあった人材を目指します。

(3) 階層別に、特に求められる能力、必要な行動

(2)においては、全ての職員が向上させるべき、具体的な能力、意識、行動などについて述べましたが、ここでは階層別に、特に求められる能力、必要な行動について示します。

階層別	求められる能力	必要な行動
課長級 (所長・局長)	<ul style="list-style-type: none"> ・政策決定能力 ・政策評価能力 ・行政経営能力 ・組織管理能力 ・危機管理能力 ・人材育成能力 ・折衝交渉能力 	<p>町政の長期的な視点から、それぞれの部門における政策課題を実現するため、進むべき方向性を打ち出します。</p> <p>町政に対する日常の住民ニーズの視点から、課の使命と目的を設定して、組織の総合力を最大限に引き出します。</p> <p>課を統括し、政策の実現とその評価を行い、適切に職場を運営します。</p> <p>職員の指導・育成をリードします。</p>
課長補佐級 (次長・館長・主幹等)	<ul style="list-style-type: none"> ・業務調整能力 ・折衝交渉能力 ・組織管理能力 ・危機管理能力 ・人材育成能力 	<p>課長を補佐し、係長を統括・指導するとともに、課の目標と政策決定に参画し、遂行します。</p> <p>対外的な仕事の調整を行い、円滑な業務遂行を推進します。</p> <p>課長と共に、職員を育成します。</p>
係長級 (主任・主査等)	<ul style="list-style-type: none"> ・政策立案能力 ・指導育成能力 ・折衝交渉能力 ・職務遂行能力 	<p>課の課題に対して、上司の指示を的確に把握し、具体的な政策、施策、事業を企画立案します。</p> <p>部下と目指す方向を共有し、実務的な指導により育成を行い、係の仕事の円滑で効率的な推進を図ります。</p>
一般職員 (主事・技師・保育士・保健師等)	<ul style="list-style-type: none"> ・問題発見能力 ・職務遂行能力 ・自己開発能力 	<p>組織の一員として、担当する日常の仕事を正確に、迅速に推進します。</p> <p>問題意識を持って現状から課題を発見し、業務の改善と工夫を行います。</p>

4 人材育成システムの方策

人材育成システムのひとつの柱が、直接的な方法としての職員研修であることはいうまでもありません。しかし、研修だけではなく、様々な方面から働きかけて、相乗効果

を發揮させる必要があります。

ひとつには、人材育成の手法が効果を挙げられるかどうか、職場の風土や管理職の資質などに大きく影響されるということがあります。このことから、組織風土や人事管理システムについても人材育成を充実させる方向に整備していかなければなりません。

さらに、人間の能力は意欲と大きく関わっていることから、仕事自体にやりがいを感じないと、能力が發揮されないばかりか、開発や向上への努力も滞ってしまいます。仕事に対する「やりがい」は、その内容と自分の価値観との一致点を見出すことで大きく向上します。この一致点を発見する可能性を高めていくため、これまで気付かなかった新しい仕事の側面を見出せるようにしなければなりません。

したがって、今後の人材育成にあたっては、直接的な育成の手法を充実するとともに、様々な機会や手段を活かした、総合的な取り組みを進めていくことが必要です。

そこで、本町では、職員の能力向上に向けた人材育成システムを、「充実した職員研修」「適正な人事管理」「組織文化の熟成」の3本の柱により進めていきます。

(1) 充実した職員研修について

充実した職員研修とは、自己啓発と研修によって、より一層、職員の資質向上を目指し、その可能性と能力を最大限に引き出すものでなければなりません。

現在の職員研修を大別すると、自己啓発、一般研修、派遣研修と3つに区分されます。今後は、各研修相互の連携をさらに深めるとともに、職員に多様な研修の機会を与え、意識改革を進めていきます。

自己啓発

自己啓発は能力開発の基本です。自己啓発が十分行われているかどうかは、人材育成の取り組みが成功するかどうかに関わってきます。

職員は、仕事でより良い成果を挙げるため、必要な知識や能力について認識し、自分の意思により能力の開発に努めなければなりません。これは、職員が仕事の中で自己実現と達成感を味わうための最も効果的な手段となります。

そこで、自己啓発の促進に向け、次の施策を行っていきます。

- 1) 自己啓発チェックリストの作成と配布
- 2) 自発的研究活動への補助
- 3) 通信教育などの情報提供

一般研修

一般研修には、職場において、仕事を通じて行われる職場研修(OJT)と、総務課が主催する内部(特別)研修があります。

OJTは、職場の上司や先輩などが、職場内で報告、連絡などの機会を捉え、その仕事に必要な情報や知識、技術、経験などを計画的に教えるものです。職員個人に合わせたきめ細かな個別指導ができることのほか、次の点でも大きな効果が期待できます。

- ・「上司、先輩」と「部下、後輩」の関係が、そのまま「教える人」と「教えられる」の関係になり、指導を通じて互いの理解と信頼関係が深まること。
- ・特別な経費を必要としないこと。

特別研修は、特定の課題や能力について重点的に実施するものです。自治体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するとされています。

一般研修のそれぞれについて、課題を踏まえつつ、その長所を最大限に発揮され、効果を挙げることができるよう、次の施策を行っていきます。

- 1) 職場研修指導者の養成
- 2) 職員研修の希望制導入の強化
- 3) 住民対応研修の充実

派遣研修

派遣研修は、一定期間、職場を離れて行われることから集中的に取り組むことができます。また、内容的にも、受講者それぞれの立場に応じた知識や技術を体系的に学ぶことができます。それだけにとどまらず、他自治体の先進事例を学んだり、民間の視点から自治体を捉え、経営方法を学んだりすることで、幅広い視野を得ることができます。

さらに、組織外の人々と共に学んで意見を交換したり、異なる環境に身を置いて様々な体験をしたりすることは、新たな知識の獲得と人間的なネットワークの拡大を生みます。そして、受講者が自分を客観化し、自分を知る絶好の機会となり、次の育成段階への貴重なステップとなります。

派遣研修の有効性は以上のとおりですが、できるだけ多くの職員に機会を得られるようにすること、受講者には、研修に対するしっかりとした取り組む姿勢の確保をする必要があります。

そこで、次のように従来の枠組みに必要な改善を加え、施策を行っていきます。

- 1) 宮城県市町村職員研修所での階層別研修への派遣
- 2) 宮城県市町村職員研修所、市町村アカデミーや自治大学校などの専門的研修機関への派遣
- 3) 県や他市町村への派遣
- 4) 他市町村との人事交流

(2) 適正な人事管理について

人事管理の様々なシステムは、本来、職員の意欲や能力を引き出すためのものです。したがって、職員の採用から、異動、昇任、評価にいたる全ての面において、職員の能力開発や人材育成と適正に連携されているかどうかを、常に見直す必要があります。

そこで、適正な人事管理について、次の3項目について進めていきます。

- ・職員採用の観点から考える「人材確保」
- ・職員の育成を異動、配置の観点から考える「人材活用」
- ・職員を適正に評価することによりモチベーション（動機、士気）を高める観点から考える「人事評価」

人材確保

職員の採用は、人材育成と密接な関わりがあります。それは、職員としての出

発点において、できるだけ優れた資質の者を確保すれば、人材として育てることが容易となることからです。

また、人材育成に力を注ぎ、人を引きつける、魅力ある職場をつくる必要があるという意味においても、採用と育成は互いにその前提になる関係にあります。

雇用市場の流動化が進む中で、様々な面で優れた人材を確保すべき職員採用にあたっては、競争試験による採用を原則としつつ、計画的、効果的な採用を行っていく必要があります。

情熱と向上心を持ち、住民との協働意識の高い人材を確保するため、次の施策行っていきます。

- 1) 志願者への職員像(5項目)の明示
- 2) 面接試験等における人物重視の実施
- 3) 民間経験者採用の検討
- 4) 受験者数を確保するための対策

人材活用

人材活用は、主に職員の異動や配置により、組織の人材が持つ力を最大限に発揮させるものです。さらに、職員個人の現有能力を有効に活かすとともに、潜在的能力を発見して育成する目的もあります。

職場での仕事の体験は、「人は仕事を通じて育つ」と言われるように、主要な能力開発の機会です。特に、専門的な知識や技術は、実際の仕事を通じてでなければ本当に身に付くものではありません。職員の育成の観点から、この機会を計画的につくり出すことにより、能力を多面的に開発し、向上させることができます。

これらのことを踏まえ、次の施策を行っていきます。

- 1) 育成のためのジョブ・ローテーションの実施
- 2) 特定の職務に精通した職員の養成
- 3) 女性職員の登用と職域の拡大

人事評価

職員に対する評価は、仕事への動機付けに関して大きな役割を果たすものです。

職員数と財源に制約が加わっている中で、複雑多様化する住民ニーズに的確に応えていかななくてはなりません。そのためには、職員の仕事へのインセンティブ(奨励)を高め、これをもって職員の意欲を向上させ、能力が最大限に活用されるようにしていく必要があります。

その前提として、平成16年4月から試行導入の「人事評価制度」を充実し、本格導入に向けて整備することが不可欠です。

これらのことを踏まえ、次の施策を行っていきます。

- 1) 目標管理制度の充実
- 2) 挑戦的な仕事の遂行や積極的な自己啓発に取り組む職員の評価
- 3) 勤務評定の結果のフィードバック
- 4) 勤務評価者訓練の実施
- 5) 公務員制度改革への対応
- 6) 多面的(部下が上司、同僚同士)人事評価導入の検討

(3) 組織文化の熟成について

人材育成を進めるためには、職員研修や人事管理などの手法を充実するだけでなく、その土台となる組織文化の熟成が欠かせません。

日常の仕事の中で、住民が何を期待しているかを敏感に察知して、それに応えられる組織である必要があります。

さらに、住民活動やコミュニティ活動にとどまらず、行政への住民参画の流れが加速度に進む中では、組織として協働型行政を進めるとともに、職員自らも一人の住民としての立場で関わっていく必要があります。

そして、何より職員は、自分の所属する部署の職員である前に、本町の職員であるという自覚を持たなければなりません。個々の職員の能力と意欲を、組織の力として最大限に発揮していくため、職場内や関係する職場にとどまることなく、組織全体におけるスムーズな調整を図っていく必要があります。

また、職員が心身ともに健康で働ける環境についても配慮することも必要です。これらの点を踏まえ、次の3項目から取り組んでいきます。

住民主体

自治体が、納税者である住民からの期待に基づいて住民サービスを向上させていくものである以上、住民満足を追求める組織体でなければ、住民にとって存在の意味がありません。

住民サービスを商品として捉えれば、生産者（役場）から消費者（住民）への商品の流れを方向付けるニーズの把握こそが重要なものとなります。消費者が求める安くて良い品（内容が充実していて効率よく行われる住民サービス）を、いかにつくるか、どのような形で提供し、普及させていくかといった視点が取り入れなければなりません。

そのために、職員は住民主体の考えに立って仕事を遂行する必要があります。いわば、現場主義の徹底が求められているということです。

住民サービスの提供者として、コスト意識などの経営感覚を磨き、住民満足度の高い行政サービスを提供できるよう、住民全体の意識の徹底を図るため、次の施策を行っていきます。

- 1) 住民満足度調査の実施
- 2) コスト意識の徹底
- 3) 事務管理改善推進制度の推進
- 4) 住民への出前講座の推進

住民協働

住民の力が発揮できる仕組みをつくり、住民と自治体とがそれぞれの役割を分担しながら、課題の解決と特色あるまちづくりを行わなければならない時代になっています。

本町における住民参加の流れは未だ始まったばかりです。昨年から実施している「まちづくり推進事業」で、住民は参加することにより課題の発見や解決を通して、自らの意向を行政に反映することを体験し、協働に向けての意識が旺盛になってきています。

地域社会との連帯感をつくり出す交流を図り、職員が一人でも多くの住民とネットワークを形成することを進め、地域活動や社会貢献活動に対する意識を高めます。また、協働の気運がさらに高まることから、職員が一人の住民としても活動に参加していくことを進めていきます。

そこで、次の施策を行っていきます。

- 1) 住民と自治体が協働するネットワークづくりの推進
- 2) 職員が仕事を離れて住民活動に参加することへの推進と支援
- 3) 住民とともに学びあう学習会の開催の検討

組織づくり

自治体は人によって成り立つサービス業であり、人に投資しなければサービス業は発展しません。優れた人材の育成を効率的に行えるかどうかは、その組織における、人を育てる環境と風土にかかっています。職員に自分を育てようとする意欲があり、成長の機会を得ようと思っても、組織や職場にそれを言い出しにくい雰囲気が漂っている場合は、人材育成はできません。

職員は自己実現への要望を持っています。自己実現は、大きな成長を促します。その要望を汲み取り、援助していくことが必要です。

ただし、職員にはそれぞれに多様性があります。適性、個性、特性などの多様性を十分に活かして、初めて自己実現が可能になることを忘れてはなりません。

そして、組織の目標を全ての職員が共有しながら、職員の発想や提案が速やかに組織全体に伝わり、施策に反映されていくような体制が望まれます。

- 1) 職員が意欲的に仕事に取り組める職場環境の整備
- 2) 組織目標、行政情報の共有化
- 3) 学習的職場風土の情勢
- 4) 職員提案制度の充実
- 5) メンタルヘルスの推進

5 人材育成推進体制

人材の育成を進めていくためには、部署にとらわれず全庁一丸となった体制と、全ての職員が自分の立場と役割を自覚した、主体的な取り組みが必要不可欠です。

このため、次のとおり推進体制を整備するとともに、職員それぞれの立場と役割を明かにします。

組織の責務

人材の育成を着実に推進するためには、全庁的な取り組みが確保できる体制が必要です。

- 1) 各部署は、それぞれの職場で、または職場の垣根を越えて、学習的職場風土づくりを進めなければなりません。
- 2) 総務課は、人材育成を進める事務局として、各所属が実施する人材育成や、職員一人ひとりの取り組みが効果的に行われるように支援していかなければなりません。

- 3)「柴田町人材育成推進委員会」を設置します。この委員会は、各所属と総務課が、または各所属同士が連携を取りながら、職員の能力の向上を進める企画、調整の場となります。

また、人材育成基本方針の執行管理を同時に実施し、必要に応じて方針の見直しを行う機能を持たせます。

管理職員の責務

管理職員は、人材の育成を進める上で、自分の役割の重要性を十分に認識します。そして、公私にわたって常に部下の成長を意識し、効果的な手法を考えながら育成に取り組みます。同時に、より良い組織文化づくりに向け、十分な配慮を行います。

- 1) 町政の理念や組織運営方針を、身をもって示さなければなりません。
- 2) 自己研鑽に努め、自らの能力の開発と向上を図り、強い信念と自覚を持った行動をとらなければなりません。
- 3) 職員の育成は、管理職員の職責であることを認識し、あらゆる機会（仕事上の指示、指導、打合せ、検討会、勉強会、レクチャーなどが考えられます）を通じ、計画的に実施しなければなりません。
- 4) 職場外における研修についても、その目的を十分理解し、研修のフォローや事後指導、開発した能力の有効活用を行わなければなりません。

職員の責務

職員は、人材育成の成否が、職員の主体的な自己啓発のあり方を大きく左右することを十分に認識します。

常に、学ぶ意欲と問題意識を持って仕事に取り組むとともに、積極的に、より良い組織文化の熟成を進めます。

- 1) 担当する仕事の適切な執行と、自らの能力開発のための計画づくりを行われなければなりません。
- 2) 職場外研修に積極的に参加するとともに、上司などが行う職場研修の機会を進んで求めなければなりません。
- 3) 開発した能力を、創意工夫しながら有効に活かさなければなりません。
- 4) 担当する仕事に積極的な意欲と関心を持って取り組み、常に自己の能力を開発するため、研究、調査、改善、改革などを心がけ、質的に向上に努めなければなりません。

平成16年10月26日策定