

揖斐川町人材育成基本方針

総務部政策広報課

1 人材育成基本計画策定の背景

地方分権推進一括法の施行や「三位一体の改革」により、地方自治体には自己決定・自己責任の下、より主体的な自治体経営による「自立した政策自治体」の実現が求められています。

本町においては、少子高齢化や情報化の進展による住民生活や社会環境の急激な変化、生活様式や価値観の多様化などによる新たな行政需要に、自立性を持った政策と実現が求められる一方、交付税の減少など行財政を取り巻く環境は予想を上回るスピードで厳しさを増しています。

合併により「ヒト」という行政資源は十分に確保されていますが、今後いかに育成し活用していくかが、効果的で効率的な自治体経営のための重要な課題の一つとなっています。

分権型社会を担う自治体職員に求められる資質や能力については、日常業務の遂行だけでなく、効率的、効果的な自治体経営に必要な経営感覚や、地域の特性を活かした政策の企画・立案能力と多様化しており、また高い倫理観や使命感を持つことも強く求められています。

このような状況を踏まえ、分権時代に相応しい本町職員の人材育成を推進するために「揖斐川町人材育成基本方針」を作成します。

2 人材育成の基本方針

情報化の進展など社会環境の変化に伴い、住民ニーズは複雑多様化するとともに、情報公開や行政との協働など、住民と行政の関わりや意識は大きく変化しています。本町の職員に期待する資質や能力についても、権限委譲や組織・機構の見直しなどの行政改革と相まって、ますます高度化・専門化する傾向にあります。このため、「ヒト」という成長する可能性のある資源を財産であるとの認識に立ち、「人財」育成への取組を行います。

人材育成において、職員一人ひとりが「全体の奉仕者」としての自覚を持ち、透明性の確保や積極的な説明責任を持つこと、住民の視点に立った分かりやすい取り組みを行うことを職員の基本資質として、さらに分権型社会における自己責任・自己決定に基づく新たな分野への対応や政策形成能力を備えた職員の育成を行います。

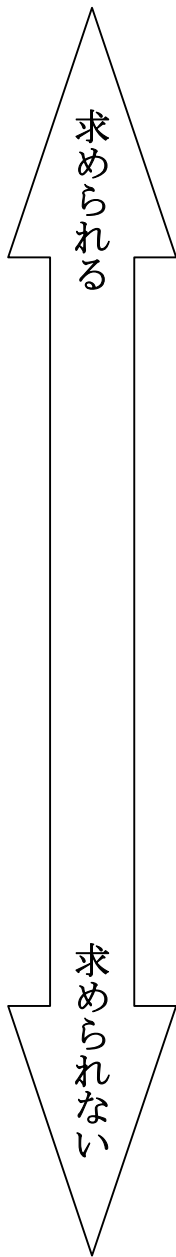
よって、揖斐川町の人材育成基本方針は、「職員はかけがえのない財宝」としてとらえ、「磨けば光るダイヤモンドの原石」というモチーフをベースに、その「磨き方」の基本方針を記すものとし「**人財育成基本方針**」とします。

3 目指す職員像

(1) 私たちが目指す「じんざい」

特定の目的を達成するために人が集まり、それぞれの役割の下において活動する集団を組織と言い、集まった人と組織の成果は大きく関係します。このため、本町職員が目指すべき「じんざい」は**人財**とし、求められる「じんざい」と求められない「じんざい」を次のように表します。

【じんざい】	意識や行動など
【人財】 組織の活性化と発展の原動力であり、組織の宝	<ul style="list-style-type: none"> ■何にでも興味を持ち、創造的な考えが組織全体を活性化する。 ■町の全体像を見る見識と明確なビジョンを持ち、リーダーシップがある。 ■行政のプロとしての自覚と知識がある。
【人材】 良いサービスが提供できることで、顧客（住民）満足につながる	<ul style="list-style-type: none"> ■常に自分の立場を理解し、行動できる。 ■親切丁寧で、住民の目線で考え仕事をする。 ■自己啓発、自己研鑽を行っている。 ■創意工夫と改善意識を常に持っている。 ■交渉力、決断力がある。
【人在】 指示されたことはするが、主体性に欠ける	<ul style="list-style-type: none"> ■融通が利かず、言われたことしかしない。 ■自分の意見を持たない、言わない。 ■意見は言うが、自ら行動しない。 ■向上心がなく、やる気がない。
【人罪】 意識が低い、態度が悪い、甘えの気持ちが強い	<ul style="list-style-type: none"> ■仕事を選び、面倒なことは人に押し付ける。 ■やらないための言い訳ばかりする。 ■必要な、ハウ・レン・ソウをしない。 ■住民対応が高圧的、事務的である。 ■組織の方針に協力しない。 ■地域活動に非協力的である。
【人災】 その影響が他にまで広く及んでしまう	<ul style="list-style-type: none"> ■都合の悪いことを隠したり、嘘をつく。 ■責任を他人に転嫁する。 ■人のやる気を削ぐ発言や行動をする。 ■住民とトラブルをおこす。 ■自己都合で他人を振り回す。



(2) 目指す職員像

揖斐川町職員が求める「人財」となるための職員像

- 積極的に住民ニーズを的確かつ迅速に捉えることができ、住民との協働などの手法を自治体経営の中に取り入れるなど、住民の目線で行動ができる職員。
- 限りある行政資源を有効に活用して、効果的で効率的な自治体経営を行うために長期的、総合的観点から、将来の揖斐川町を創造できる職員。
- 仕事を通じて自己成長を目指し、常に課題意識をもって積極的に仕事に取り組むことのできる職員。

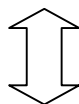
これらを総称したイメージとして、自分で考え、行動し、常に課題意識を持って創意工夫ができる行政のプロとしての職員像が考えられます。

そこで、揖斐川町の目指す職員像は

急速に変化する社会情勢と、多様化する住民ニーズに的確かつ迅速に対応するため、自ら課題を見つけ学び成長し続ける

「自律型」プロ職員

とします。



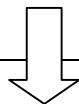
これに対して

揖斐川町職員が求めない「人災」となる職員像は

- 自己中心的で前例だけに捕われ、環境変化に対応できない。
- 消極的で他力本願、無責任、批判するだけで行動が伴わない。
- 職業人としての意識に欠ける。

「他律型」アマ職員

とします。



分限免職の対象職員

【分限免職とは】

地方公務員法第27条及び28条に定められており、公務の能率の維持及びその適正な運営の確保のために、職員の意に反してその職を失わせる処分。処分手由としては、(1)勤務実績が良くない場合、(2)心身の故障により職務遂行に支障がある場合、(3)その職に必要な適正を欠く場合などの事由が規定されています。

ここで！

■ 自立とは

自立：independence → 他の助けや支配なしに、自分1人の力で物事を行うこと

自律：autonomy → 他からの支配や助力を受けず、自分の行動を自分の立てた規律に従って正しく規制すること

(参考) autonomy とは、語意は自治または自治体

つまり、自律型プロ職員とは、行政マンとしての当然の資質を備え、かつ、自らの責任と行動により問題を発見し、考えられる全ての手法の中から、最適な手法を選択し、解決にあたることのできる職員をいう。

(3) 求められる職員の行動資質や意識、能力

① 求められる行動資質

住民の目線で考え行動し、協働のまちづくりを進めることができる職員。
高い倫理観と豊かな人間性により、住民に信頼される職員。
住民に説明責任を持ち、常に公平、透明性をもつ職員。
常に地域の実情や課題を把握できる職員。
変化する社会情勢を的確に捉え、柔軟な発想で将来の揖斐川町を創造できる職員。
前例踏襲主義ではなく、常に課題意識を持って新たな業務などに果敢にチャレンジする職員。
限りある行政資源を経営意識を持って効果的に活用し、常に評価しながら改善改革ができる職員。
行政のプロとしての自覚を持ち、専門的知識と幅広い知識から自治体経営ができる職員。
求められる役割と使命を認識し、向上心を持って主体的に業務に取り組むことができる職員。

② 求められる職員意識

住民の顧客意識	住民はお客様であることを認識し、電話・窓口・苦情などの対応において社会人として節度ある態度で親切丁寧に対応する。 顧客である住民の満足度を得られる対応を、常に心掛ける。
住民との協働意識	自治体経営を行うには、多様な担い手である住民との協働が必要であり、常に住民目線での行動を意識する。
情勢適応意識	社会情勢の変化を的確に理解するための情報収集に努め、揖斐川町の将来予測を考える。
コスト意識	費用対効果を常に意識し、事務事業の改善を図る。
課題意識	常に評価意識を持ち、事務事業の改善のための課題意識を持つ。
自己研鑽意識	あらゆる機会において自己の能力向上を図り、自己のキャリア形成に積極的に取り組む意識を持つ。
基本的モラル	全体の奉仕者としての使命と責務を自覚し、高い倫理観の下、公私にわたり、社会の規範となる行動を意識する。
町に対する意識	地域や人への愛情を持ち、歴史・伝統・文化を学び理解する意識を持つ。

③ 求められる職員能力

基礎的・専門的業務遂行能力	業務を遂行する上での目的や目標を正確に把握し、業務を正確かつ迅速に処理する能力。
コミュニケーション能力	住民や職員など組織内外の関係者と良好な関係を保ちつつ、協働してまちづくりを推進するために必要な交渉や調整などを行う能力。
政策形成能力	社会環境の変化や住民ニーズを的確に捉え、効率的で効果的な政策や施策を企画・実施するとともに、常にその結果を評価し改善や見直しを行う能力。
自治体経営能力	組織の目的や目標を明確にし、業務を管理・統制して成果を上げるとともに、その評価によって更なる課題や目標を発見できる業務管理能力と組織のメンバーが目標を達成するために必要な能力や意欲を引き出す人材育成能力。

ここで！

■「説明責任」の誤った認識

語源：アカウンタビリティ (accountability)

→ accountable とは、「responsible for your decisions or actions」

直訳：あなたの決定や行動に対する責任

◎一般的には

- (1) 事前に十分説明し理解をえる責任
- (2) 事後的にどうなったかを説明する責任

◎本来的には

- (3) 決定や行動に対する結果説明責任

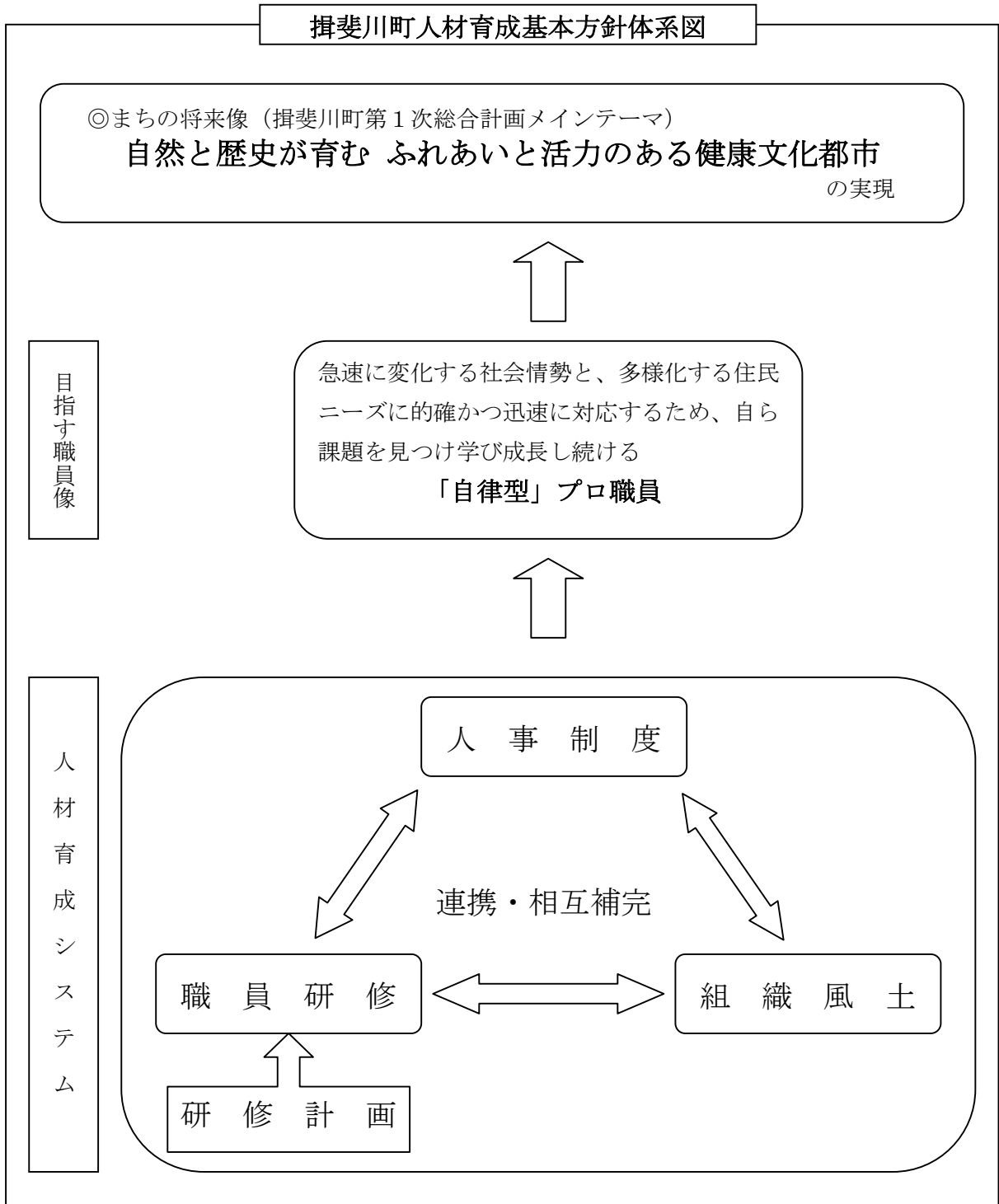
参考：各階層に求められる能力と役割

階層	基本的な役割	求められる能力の割合
管理職 部長級	<p>町長の政策スタッフとして、経営者の立場から中長期的な視点に基づき、住民との協働の重要性を踏まえ、全町的な課題の解決や政策形成や総合調整を行う。</p> <p>部門の最高責任者として、部の執行方針を示すとともに、執行状況や達成状況の進行管理、議会や関係機関との調整・折衝を行う。</p> <p>部下職員の育成、指導、監督を行うとともに、高い倫理観を持ち、部門の総括や改革を図る。</p>	
管理職 課長・主幹級	<p>組織の責任者として、良好な職場環境の整備に努めるとともに、目標の設定、目標が理解されるための調整、進行管理、事後評価、関係機関及び、議会や住民との調整、折衝を行う。</p> <p>必要な情報を積極的に収集、活用するとともに、状況の変化を正確迅速に把握し、的確な対応策の検討を行い、住民との協働の重要性を踏まえ、施策立案、政策形成を行う。</p> <p>部下職員に適切に方向を示し、その育成、指導、監督を行うとともに、規律を遵守し、組織の総括や改革を図る。</p>	
監督職 課長補佐・係長	<p>高度な実務知識を基に、上司を補佐し、自己の掌握する業務の実行計画を作り、進行管理するほか、関係者との折衝を的確に行う。</p> <p>必要な情報を積極的に収集、活用しながら、状況の変化に柔軟に対応し、住民との協働の重要性を踏まえ、困難かつ相当高度な事務の処理を責任者として遂行する。</p> <p>常に専門知識、技術の習得に努めるとともに、規律を遵守し、実務経験者として部下職員を育成、指導、監督し、能力開発を促す。</p>	
一般職	<p>上司の指示、命令を的確に受け止め、実務担当者としての基礎的実務知識を習得し、その上で業務改善、提案等に率先して取り組むとともに、報告、連絡、相談を怠ることなく、主体的かつ問題意識を持って、正確迅速に業務を処理する。</p> <p>住民への対応を含め、関係者への意思疎通を的確に行い、これらを通じて必要な情報を積極的に収集、活用する。</p> <p>職務遂行に当たっては、住民との協働の重要性を十分に理解し、他の職員と協調して仕事に取り組むとともに、規律遵守の姿勢や公務員としての十分な自覚を有する。</p>	

4 人材育成への取組

(1) 取組の視点

「自律型プロ職員」を育成するには、職員研修や人事制度、それを支える職場風土が有機的に連動することにより可能となります。揖斐川町においては、①職員が育つ「研修制度」の充実、②職員が育つ「人事制度」の構築、③職員が育つ「組織風土」の改革を、最重要課題として推進します。



(2) 具体的方針

① 職員が育つ「研修制度」の充実

職員が育つための能力開発には、本人の自覚と意欲が重要であり、職員の主体的な努力が最も必要です。自らが行政のプロフェッショナルとしての自覚を持ち、成長したい、能力を高めたいという意識化が図られるような職員研修を実施します。このため、研修計画における研修以外に、自主的に参加を希望する研修への支援も検討します。特に職場における職員の自主研究グループ等による研修については、「職員が変われば、組織も変わる」という考えから、職員の※クロスファンクショナルな活動には積極的な支援を行っていきます。

また、管理監督者は、職場での人材育成キーマンであることから部下育成の研修の充実を図っていきます。

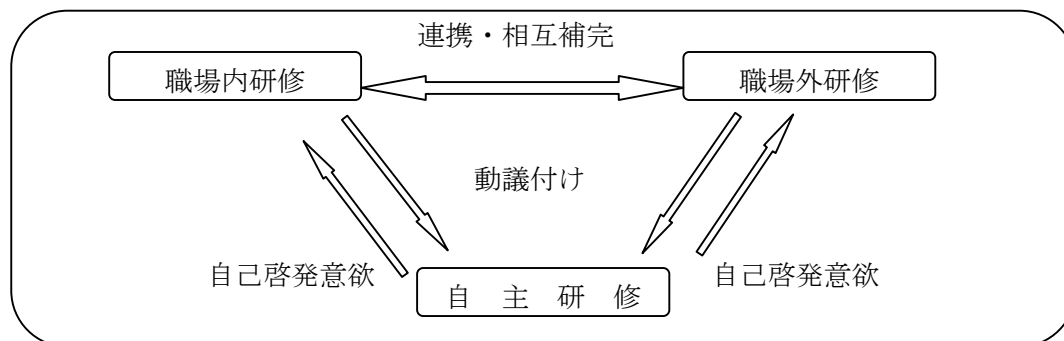
対 象	育 成 方 針
職員個人に対するもの	職員としての一般知識や能力の育成
	町の目指す将来像を描ける、キャリアビジョンに必要な能力の育成
	行政経営に必要な知識等の能力の育成
	今までにない行政経営に必要なスキルや行動力の育成
	専門技術や知識の習得
	広域的視野の確立
	自主研究グループなど、自主的なスキルアップ行動への支援
管理、監督者に対するもの	部下育成のために必要なスキルの育成
	組織運営に必要な知識、スキルの育成
	組織の目標管理や行動評価能力育成
組織に対するもの	ストレスマネジメント能力育成
	チームワーク向上のための、ミーティングやコミュニケーションスキルの習得
	接遇など内部講師の育成
	<u>※OJT</u> や業務改善のための <u>※QC</u> 、 <u>※TQM</u> スキルの習得

各育成方針実現のために、専門研修や派遣研修などを有機的に組み合わせて、個人のスキルアップを図っていきます。このため、職階層において必要とされる能力向上を図るため、研修方針を明確にし、併せて職員個人の研修計画を作成します。特に、主事級職員における能力育成期においては、法制科目中心の研修を実施し、職員としての基礎能力の向上を図ります。

職員研修は、研修と啓発によって職員個人の向上を図ろうとするものであり、OJTなどの「職場内研修」、民間企業への派遣研修などの「職場外研修」、自主研究グループ活動などによる「自己啓発」によって、さらなる効果が期待されます。

今後、研修実績やその成果の活用状況も、人事考課に積極的に連動させる必要があります。

【基本概念図】



② 職員が育つ「人事制度」の構築

人材育成をより効果的に推進するためには、研修だけでなく、異動や昇任昇格、さらには給与といった人事管理と連携した制度構築が必要となります。本町においては、目標管理による自治体経営システムを構築し、目標達成度と行動評価により個人の評価を行い、「努力すれば報われる」という人事制度への転換を図ります。

これにより、職員一人ひとりの自己実現と自己成長が図られます。

具体的な方針	方針内容
揖斐川町行政経営システムと連動した ※人事考課の確立	揖斐川町行政経営システムにおける、目標管理成果と行動評価が連動した職員の評価システムを構築し、人事考課へ反映する。
育成型※ジョブローテーションの構築	採用から一定期間を能力育成期として、能力開発の視点に立った多様な職務経験を通じたキャリア形成を行う。
多様な人材確保	専門的人材が必要で、期間が限定されている場合などは、任期付職員採用や再任用制度を有効に活用する。また知識偏重から人物本位、有資格の内容を考慮した採用基準の検討を行う。
評価結果の反映	評価結果の昇任昇格や給与等への反映を行う。
自主研修成果の評価	目標管理だけでなく、自主研修における成果についても、人事考課の評価として反映する。
資格の人事への反映	多様化する住民ニーズに対応するため、職員の有資格を活かした人事の検討を行う。

ア 職員取得資格、終了研修データの入力による職員データの作成

多様化する住民ニーズに対応するためのスペシャリストの育成と併せて、各職員が取得している資格や受講研修等を調査し、人事給与システムに入力してある人事データに再入力して職員データの充実を図り、今後の研修計画作成や人事考課の参考資料とします。

イ 今後検討すべき人事制度

本町においては未導入であるが、他の自治体での運用状況や効果等を調査し、必要に応じて導入を検討していきます。

今後検討すべき人事制度	メリット	デメリット
部下が上司を評価する制度	部下の上司に対する期待が、上司が部下に見せている現実と、沿っているかどうかを再認識でき、共通理解が得られる。	酒の席のガス抜きが公式な制度に反映されるようなもので、やり方によっては職場の雰囲気や余計に損ねる。
希望降格制度	悩んでいる職員のメンタル面などの負担軽減が図られる。また副次的効果として手当等の人件費削減効果もある。	本来は人事評価などにより降格するのが筋であり、やり方によってはパワーハラスメントと同じになってしまう可能性がある。
希望昇任制度	職員のやる気や意識向上が図られるとともに、能力に応じた職階への配置が可能となる。	今までの年功序列的な制度からの転換となるため、やり方によっては職場の雰囲気や余計に損ねる。
昇任試験	職員のやる気や意識向上が図られるとともに、能力に応じた職階への配置が可能となる。	昇任基準の作成が困難。一律的なペーパーテストや面接では職員の資質の全てを図る事は現時点では困難。

ここで！

成功の要因は、部長や振興事務所長等への※エンパワーメントが必須

→「権限はないが責任はある」では、目標管理も機能しないし、人も育たない。

→「権限」を与えることにより、評価もしやすくなり、降格も免職も可能。

※ただし、諸制度の整備が必要

(エンパワーメントの内容例)

- 1 部内、振興事務所内人事異動案の作成
 - あくまで、町長の最終決定が大前提
- 2 専決金額の拡充
- 3 政策広報課へのエンパワーメント（あくまで町長が最終選考）
 - (1) 課長補佐以下級人事異動案の作成
 - (2) 派遣研修職員の選考案の作成

③ 職員が育つ「組織風土」の改革

人材育成において、職員の能力発揮の場であり、能力開発の場でもある職場が、職員の育つ環境となる必要があります。本町における自治体経営システムを確立することにより、組織目標が明確となり、目標達成のために必要なチームワークやコミュニケーションが図られるとともに、※P D C Aのマネジメントサイクルが確立されます。これにより、組織から個人まで常に課題意識を持った取組みが可能となります。

また、職員提案が経常的にカイゼンに反映される仕組みや、職員が自主的研修に参加しやすい環境、研修やプロジェクトへの参加職員の係や課としてバックアップする体制など、職員が育つ組織風土改革を推進します。

具体的な方針	方針内容
揖斐川町行政経営システムの確立	揖斐川町の将来ビジョン実現のために、※ <u>目標管理</u> による自治体経営システムを確立する。
※ <u>O J T</u> の充実	※ <u>目標管理</u> を通じて、効果的な※ <u>O J T</u> を実施する。
ミーティングの励行	定期的及び必要時にミーティングを行い、情報の共有化、コミュニケーション、チームワークの向上を図る。
研修支援体制の充実	自主研修の実施や研修参加者に対する、職場の支援体制の充実を図る。
業務改善の推進	業務改善を組織的・継続的に行うために、職員提案制度などを検討する。
資格取得支援	多様化する住民ニーズに対応するために必要な、資格取得のための支援を検討する。

【用語説明】

索引	用語	説明
え	エンパワーメント	能力開化や権限付与と訳され、本来持っている能力を引き出し、社会的な権限を与えること
お	O J T	On the Job Training という和製英語の略語で、職場の上司、先輩などが部下などに対して職場で実地訓練を行うこと
き	Q C	Quality Control の略語で、品質管理と訳される。職場で少人数のチームを結成して業務改善のために継続的に活動すること
く	クロスファンクショナルな活動	あらゆる立場の（課や役職にとらわれず）職員が力を合わせて行う活動
し	ジョブローテーション	若手職員を中心に多様な職務経験をさせること
	人事考課	組織の構成員の業績、能力、意欲・態度などを客観的に把握し、人事管理に適切に反映させる仕組みのこと
て	T Q M	Total Quality Management の略語で、組織全体で業務を継続的に向上させる活動のこと
ひ	P D C A マネジメントサイクル	目標達成のための計画（Plan）を立案し、その計画に基づき実行（Do）し、その結果を評価（Check）し、その評価結果を次の計画に反映（Action）させる仕組みのこと
も	目標管理	正式名称は目標による管理（Management By Objectives through Self Control：略してMBO）と呼ばれ、望ましい目標を設定し、達成に向けて導いていくマネジメント手法。 組織の目標と個人の目標との調和を図り共同の利益を創出することで、本人の能力と力を最大限に発揮させるために、あらかじめ上司と本人の間で目標を設定し、実践を通して進捗状況を管理し、その目標の達成度を評価するというマネジメントサイクルのこと。