

揖斐川町人材育成基本方針

平成20年3月策定

令和 6年3月改訂

総務部総務課

1 本町を取り巻く環境と課題

揖斐川町における職員の育成に係る計画及び方針は、平成 17 年 1 月の町村合併後に「揖斐川町人材育成基本方針」として策定されました。その後 15 年以上が経過し、現在は厳しい財政状況、行政の効率化を背景に当時より職員数が大きく減少しています。また、少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少をはじめ、個人のライフプラン・価値観の多様化、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展等により当町を取り巻く状況は大きく変化しています。

このような複雑・多様化する行政ニーズに対応していくためには、組織を活性化させ、そこで働く職員をいきいきと働かせ、仕事の喜びを感じさせていく必要があります。

今後は、自治体間の人材の差、組織力の差、アイデアや知恵の差が、行政サービスの差として比較される時代となります。

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 新型コロナウイルス感染症の影響

新型コロナウイルス感染症拡大により、世界規模で経済や社会など多方面に影響が波及する中、本町においても感染症拡大防止と社会経済活動の両立を図りながら、持続可能なまちづくりを目指していく必要があります。同感染症拡大により、個人や企業のあらゆる活動で拡大した「オンライン化」、場所や時間にとらわれない「柔軟な働き方」、家族や健康、自分らしさを大切にする「持続可能な暮らし方」、東京一極集中から密を回避するための「地方分散への流れ」など、社会環境や価値観に様々な変化がみられます。これらの変化や新たなトレンドを好機と捉え、本町の持つ強みやこれまでの経験を活かし、新たな付加価値や人の流れを創出するなど、新しい未来を見据えたまちづくりのため、あらゆる取組にチャレンジしていくことが求められています。

4 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。

↑ 求められる	【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	■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	■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	■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。
↓ 求められない	【人罪】 意識が低い、態度が悪い、甘えの気持ちが強い	■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	■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。

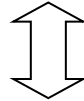
これらを総称したイメージとして、自分で考え、行動し、常に課題意識を持って創意工夫ができる行政のプロとしての職員像が考えられます。

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。



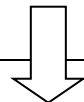
これに対して

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

(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。

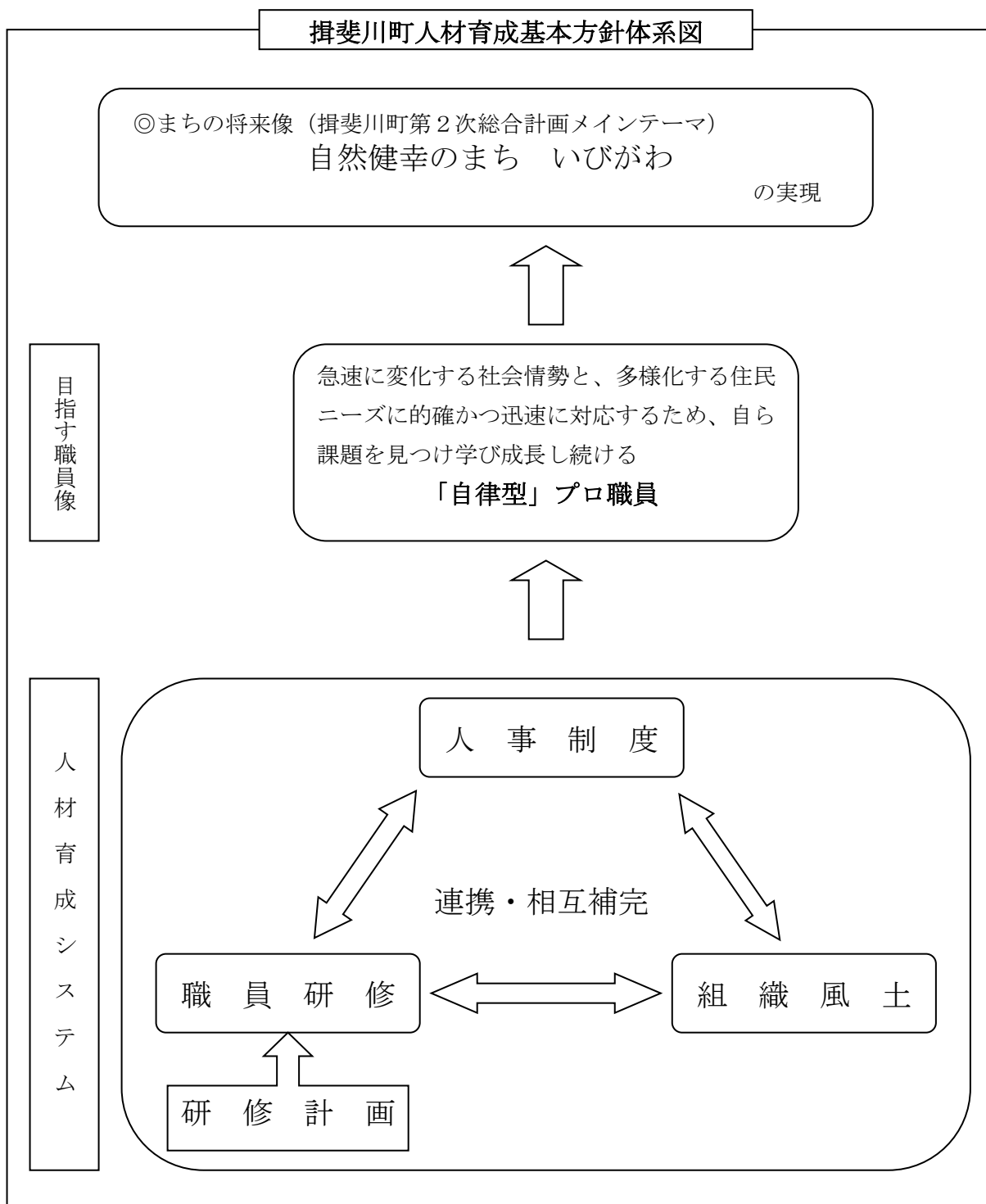
② 求められる職員意識

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。

5 人材育成への取組



(1) 取組の視点

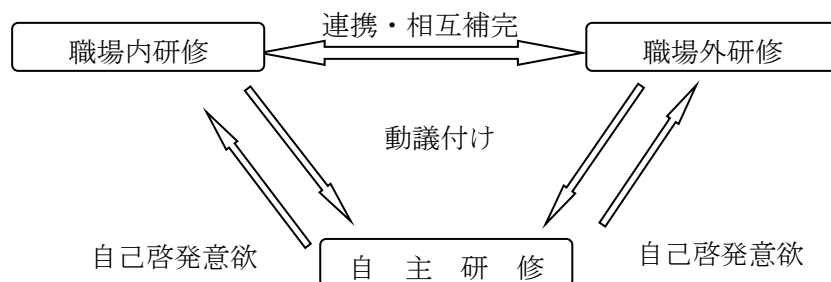
① OJT の役割と仕事の経験の「質」

職員の人材育成は、①職場研修（OJT）、②職場外研修（Off-JT）及び③自己啓発の3つの手法が柱となります。その中でも、実際の仕事の経験を通じて能力を高める OJT は、人材育成において非常に重要な役割を担っています。「成人が仕事をするにあたって必要な業務知識量を身につけるのは、仕事の経験が 70%、上司の薫陶が 20%、研修が 10%」とする研究もあるほどです。また、仕事において重要となるのが経験の「質」です。本人にとって一歩前に出る、新たな要素がその経験になれば、成長には結びつきません。同じ職場にあって新たな業務に積極的に取り組んだり、後述するジョブローテーションにより異なる職場で新たな経験を積むことが、自身の成長の糧となります。

② 成長の原動力となる「自学の意識」

職員の成長には、自身で学ぼうとする「自学の意識」が不可欠です。ただ漫然と経験を重ねるのではなく、自分なりの考えを持って仕事に取り組み、そこで得られた経験について振り返り、なんらかの気づきを得て、それを次の仕事で実践する。こうした経験を通じた成長のサイクルの原動力となるのが「自学の意識」です。「自学の意識」は、OJT だけでなく職場外研修や自己啓発等においても学びの基礎となるものであり、職場外研修の受講にあたって、何を習得しどのように職場で活用していくかを意識して研修に臨むことが重要です。

【基本概念図】



(2) 具体的な取組

① 派遣研修の実施

国や他の地方公共団体、民間企業等へ職員を派遣することにより、そこで得た経験や知見を揖斐川町に復帰後に活用することは大変有意義なものと考えられます。

② 研修制度の充実

町が独自研修を毎年実施し続けることは、財政的にも効率的にも困難ですので、県内の市町村を対象とした研修事業を実施している 公益財団法人 市町村振興協会 市町村研修センターが主催する研修を積極的に活用します。

基礎研修では、各職層において果たすべき役割を明らかにし、職員一人ひとりの身につけるべき知識や技能の向上を図ることにより、効率的な組織運営と住民サービスの向上を目指します。

専門研修では、地方分権時代の職務遂行に必要な多様な専門能力に加え、自己管理・職場管理能力の向上を目指します。

③ 例規審査委員制度

地方分権の時代において、地方自治体の処理する事務の範囲が圧倒的に拡大し、法政策の形成も含めて法のルールに従った適正で公正・透明な処理が求められています。そのため、例規審査委員を総務課の職員だけでなく、各部から選拔し質の高い例規を制定できるようにします。また、選拔された例規審査委員は所属課以外の例規を審査することによって、スキルアップが図れます。

④ 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、実績評価と行動評価による人事評価を行い、「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
人事評価と連動した人事管理	人事評価における実績評価と行動評価を連動し、人事管理へ反映する。
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	新卒者に限らない、経験者採用による多様な経験や知識・技能、専門性を持った人材の確保を行う。 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。

人事評価結果の反映	人事評価結果を昇格や給与等へ反映する。
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、人事評価に反映する。
専門性を高めた人事配置	デジタルなどの専門的な分野において、一般行政職員の中で※ <u>リスクリリング</u> やスキルアップにより専門性を高めた職員については、当該専門性を活用できるような人事配置を検討する。
職員の主体的なキャリア形成への支援 (ジョブマッチングシステムの構築)	各課から、解決すべき課題や実施する重点施策等を公表し、希望する職員とのマッチングを行うことで人事の検討を行う。

※リスクリリング：新しい仕事のやり方や新しい職務に移行するための知識・技能を習得すること。

⑤ 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、※PDCA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。

※PDCAの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

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、目標管理による自治体経営システムを確立する。
OJTの充実	目標管理を通じて、効果的なOJTを実施する。 ※下記の進め方参照
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。

【OJT の進め方】

（１）指示の仕方

- ①まず仕事全体の流れを大まかに教える。
- ②具体的な行動を指示する。
- ③期待水準を伝える。（仕事の完成度、成果物の量、所要時間等）
- ④仕事の意味を教える。

（２）指示した内容を確認する

- ①指示した内容を口に出して確認させる。
- ②答えを与えすぎない。
- ③最後にもう一度質問がないか聞く。

（３）報告させる、相談を受ける

①報告のタイミング

- ア．すぐにできる仕事は「完了時」に報告。
- イ．時間のかかる仕事は「中間」で報告。
- ウ．想定外のことが起きたら「すぐ」に報告。

②報告を受ける際の留意点

- ア．報告のタイミングを後輩に任せない。
- イ．悪い報告こそ大事。

③相談を受ける際の留意点

- ア．自分の考えをもって「相談」に来させる。
- イ．後輩には手に負えないと判断したら、自ら解決策を示し、必要ならばその仕事を引き継いで対処する。

④後輩と話す時間を作る。

（４）効果的なほめ方

①「ほめること」の効用～ほめ言葉が人を動かす～

②ほめることの基本

- ア．後輩のほめるべき点を具体的にほめる。
- イ．後輩がよい行動をした時にタイムリーにほめる。

③ほめることへのアドバイス

- ア．行動（プロセス）をほめる。
- イ．基本的には業務に関する「行動」をほめる

（５）「叱る」ということの理解

①叱り方の手順

内容を判断する→タイミングを慎重に決める→考え・気持ちを伝え、フォローする

②「叱る・指導する」ことが相手のためであるという姿勢を明確にする。

（６）不平不満の受け止め方

- ①後輩が言いたいことを最後まで聞く。
- ②話を聞いたうえで、解決か説得かを見極める。
- ③普段から後輩に関心を持つ。

6 職場環境の整備

(1)多様な人材の活躍を可能にする職場環境の整備

① ワーク・ライフ・バランスの実現

仕事や生活のあり方に関する価値観が多様化し、ワーク・ライフ・バランスの視点を重視する職員が増加しているほか、性別や年代を問わず育児や介護など様々な事情を抱える職員が継続して勤務できる環境を整備することが求められるようになっていることから、全ての職員がライフステージにかかわらず、その能力を最大限に発揮し、限られた時間で効率良く高い成果を上げることができる職場環境を整備することが必要です。そのため、長時間労働の是正、フレックスタイム制やテレワークの導入・活用等による柔軟な働き方の実現のほか、性別にかかわらず仕事と家庭の両立を図ることができるよう休業・休暇の取得促進を図る等、全ての職員がワーク・ライフ・バランスを保ちながら、意欲を持って職務に従事できる環境を整備することが求められています。

② 職場の健康管理等に関する取組

メンタルヘルス不調による休務者が近年増加傾向になっています。職員が心身に不調を来すと、その能力を十分に発揮することができなくなることから、長時間勤務者に対する医師による面接指導などの健康確保措置の実効的な運用に加え、メンタルヘルス対策に積極的に取り組む必要があります。また、ハラスメントは、職員の能力の発揮を阻害し、公務能率の低下を招くことから、ハラスメント防止措置（いわゆるカスタマーハラスメントへの対応を含む。）の実効性を確保し、安心して職務に専念できる職場環境を整えるよう努めていきます。

(2)働きやすい職場の雰囲気整備

多様な価値観を持つ職員同士が、自らの考えを表明して積極的なコミュニケーションを取ることにより、相互理解の促進や組織への参加意識の向上が図られ、※エンゲージメントを高めることが期待できます。また、上司と部下のコミュニケーションの活性化は、職場の信頼関係の構築や管理職のマネジメント能力の向上につながり、一人ひとりが仕事に対するやりがいや成長実感を持ちながら働けるようになることが期待できます。さらに、職員の自発的なキャリア形成や新たなチャレンジを応援する職場風土を醸成していきます。

※エンゲージメント：職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着など