

北栄町人材育成基本方針

平成 19 年 7 月

北栄町

1 . 人材育成基本方針の考え方

人材育成基本方針策定の背景

北栄町は、地方分権時代の諸課題に対応するため、平成17年10月1日に北条町と大栄町が合併し、誕生しました。

国の三位一体改革は、地方自治体の財政自由度を高める改革とはほど遠く、一方で、北栄町が今後取り組まなければならない課題は山積しています。

長期化する構造的な財源不足の中での行財政運営、そして少子高齢化問題、地球環境問題、社会情勢の変化や住民ニーズの高度化、多様化への対応など多くの課題を抱える中で、「魅力あるまちづくり」を推進していくためには、そのための事業計画が必要であり、事業を実行するための組織と人材が不可欠となります。事業を実施するのも、行財政を運営するのも、すべて「人」です。

人材を持たない組織は、いくら優れた計画・組織があっても、実行力を持つことは出来ません。

「北栄町人材育成基本方針」はこのような認識に立ち、アンケートによる職員の意識調査結果などをもとに策定したものであり、人材育成のマスタープランとなるものです。

人材育成の重要性

地方分権の進展による権限の委譲、高度化・多様化する住民ニーズ等の状況の中で、自治体の果たす役割が大きく変わろうとしています。

- ・ 厳しい財政状況のもとで、改革を担う職員の資質向上を図り、行政の質を高め、効率的な行財政の運営と行政改革の推進
- ・ 多様化する住民の価値観とそれに起因する行政要望への対応と、行政に対する理解、参画を促進する情報公開ならびに説明責任の確立
- ・ 住民が自らの決定と責任において行う「まちづくり」実践の支援と協働

これらの課題に積極的に取り組み、的確に対応できる資質や能力、意欲を有する人材の育成が、これからの自治体にとって重要な使命となっています。

人材育成基本方針のねらい

北栄町では、今後職員の人材育成の取組みを本格化し、職員の資質の向上を図るとともに、「やる気のある職員」の育成に努めます。

北栄町自治基本条例では、職員の責務として

- ・ 職員は全体の奉仕者として自覚を持ち、条例の理念を実現するために、誠実かつ効率的に業務を遂行し、町民の満足度の向上に努めなければならない。
- ・ 職員は職務の遂行に必要な知識の取得、技能の向上とともに、創意工夫に努めなければならない。また、法令及び条例等を遵守しなければならない。

と規定しており、これを基本に、総合的、全庁的な取組みとし、人材育成を重要課題とする認識を共有し、職員の自己啓発意欲を向上する職場環境づくりや、人事管理との

連携も十分行うこととします。

求められる職員像

職員一人ひとりは、「なぜ、何のために働くのか」という視点に立って考え、具体的な職員像をイメージし、その目標に向かって自発的な学習、自己の能力開発に努め、時代の変化と多様な町民ニーズに対応することが必要です。

また、限りある財源や人的資源の中で、低コストで質の高い行政サービスを実現するためにも、職員が自己成長や自己実現を目指して積極的に仕事に取り組むことが必要です。

求められる職員像		
住民に信頼される職員	公務員としての自覚を持ち、責任感がある	<ul style="list-style-type: none"> ・公務員としての倫理観と使命感を持つ ・遵法意識を持ちながら公正な職務の執行を行う
	住民本位の視点に立ち、住民ニーズを追求できる	<ul style="list-style-type: none"> ・住民の目線に立った、現場主義の考え方ができる ・住民の声に耳を傾け、それを反映した行政の展開を実行
	住民との信頼関係を築き、コミュニケーションがとれる	<ul style="list-style-type: none"> ・情報の公開、説明責任を自覚しながら職務を遂行
行動力のある職員	前例にとらわれず柔軟な発想と迅速な行動力がある	<ul style="list-style-type: none"> ・柔軟な発想で、より迅速、効率的・効果的な行政の推進
	業務を最後まで責任を持って遂行し、周囲から頼りになる存在を目指す	<ul style="list-style-type: none"> ・目標を設定し、計画に基づいた実施 ・管理監督者はマネジメント能力の発揮
	あらゆる機会に能力向上を図り、自己実現・自己成長を目指す	<ul style="list-style-type: none"> ・より高度な専門知識や技術的な能力を身につける
知恵のある職員	行政の専門家として、地方分権時代に対応できる先見性、専門性、政策形成能力がある	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな発想での提案・企画できる能力を身につける
	コスト、成果を意識し、経営感覚を持ち、広い視野から判断する	<ul style="list-style-type: none"> ・スピード、コスト意識、経営感覚を持つ
	組織の一員として職場でのチームワークを大切にする	<ul style="list-style-type: none"> ・組織が最大の力を発揮し、機能するため連携・協力体制を図る能力を発揮

求められる役割と能力

職層別に求められる役割と能力を明示することで、職員が目標として捉えやすくし、職層に求められる役割を果たすべく業務に取り組むこととします。

また、習得すべき能力を確実に自分のものとするよう、業務や自己啓発などのあらゆる機会を捉え、主体的・意識的に取り組める職場風土の形成を目指します。

職層	職位	役割と能力	育成方向
管理職員	課長 室長 局長 館長 所長 園長 参事	<ul style="list-style-type: none"> ・目標管理能力 ・マネジメント能力 ・人材育成、評価能力と指導力 ・危機管理体制の整備、対応 ・コスト意識、経営感覚 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職としての資質向上 ・戦略的思考 ・マネジメント ・人材育成・評価能力 ・目標管理能力等の向上
監督職員	室長 課長補佐級 主幹 係長	<ul style="list-style-type: none"> ・業務管理能力 ・プレゼンテーション能力 ・交渉・折衝能力 ・企画立案、問題解決能力 ・部下の育成、指導力 ・コスト意識、経営感覚 ・新たな政策課題の設定、提案 ・政策の円滑な実施 ・専門知識、技術の習得 	<ul style="list-style-type: none"> ・総合的能力の開発 ・担当、係のリーダーまたは業務責任を担える能力 ・資質の向上 ・専門性の向上
一般職員	主任級 主事 技師 保育士 保健師 栄養士 調理師 調理員 教諭 司書	<ul style="list-style-type: none"> ・職務に必要な専門知識、技術の習得 ・問題発見、解決能力、改善提案 ・コスト意識、経営感覚 新任1～2年目の職員については以下のとおり ・社会人としての態度の習得(マナー、コミュニケーション、スケジュール管理) ・担当業務の知識・技術を身につけ、正確、迅速な処理 	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な職務の経験と、個々の能力、職務の将来志向に応じた能力開発 ・基本的知識技術の習得および応用

2 . 北栄町の現状と課題

今回の「人材育成基本方針」の策定にあたって、昨年10月に職員アンケートを行い、職場の状況や職員の意識について調査し、北栄町の現状と課題を整理しました。

(1) 組織運営と職場管理上の問題点

自由な雰囲気はあるが改革・改善にはやや消極的な職場

職場の雰囲気について、アンケートでは9割以上の職員が「自由に発言したり議論できる雰囲気がある」と答えています。しかし、「事務・事業の改善や効率化に積極的な取り組みが行われているか」の問いには、肯定的な回答は約6割でした。このことから、本町の職場は自由な雰囲気はあるが事務・事業の改善にはやや消極的であるといえます。

このように消極的である原因としては、まず管理職のリーダーシップが不十分なことと、改革・改善に関心な職員がいることが考えられます。

職場を活性化させ行政運営の改革・改善を進めるためには、管理職の積極性を引き出す方策が不可欠であるといえます。また、全職員の意識改革の推進と職場風土の改善への取り組みも必要です。

人材育成に向けた職場環境づくりが課題

アンケートの結果では、約7割の職員が年に2・3回以上の研修会や説明会等の参加があると回答しています。

職員研修は、職員が業務に必要な知識・情報を得る重要な機会です。また、能力開発の基本はいうまでもなく自己啓発(学習)ですが、職員の学習意欲は職場環境によって大きく左右されます。人材育成に向けた職場環境の整備が課題です。

職員の学習意欲を高める職場環境づくりを進めるには、ここでも管理職の意識改革が求められます。人材育成を管理職の重要な職務として位置付け、意識改革を図るとともに、各職場での職場研修の実施をサポートする方策が必要です。

能力が生かされていると思う職員は半数

人は自分の能力が生かされていると感じるとき、仕事にやりがいと喜びを見出し、自分の持つ能力を最大限に発揮するものです。また、それが向上心につながり能力開発を促進します。しかし、アンケートでは、自分の能力が生かされていると感じている人は約7割で、残りの3割はそう感じていないという結果になっています。また特に若い職員層においては自分の能力が生かされていると感じている人は約4割と大きな差が見られます。

また、アンケートでは、総合職の処遇を希望する職員よりも、専門職の処遇を希望する職員が上回ります。さらに、「管理職になることを希望しますか」の問いには、「希望する」が12%、「どちらともいえない」が46%、「希望しない」が42%となっています。総合職として昇進することよりも、自分の適性にあった仕事を通して自己実現す

ることに価値・満足を感じる職員が相当数いることがわかります。管理職を希望しない理由の半数以上が「自信がない」と回答しています。

しかし北栄町の将来を考えると、町を愛しながら自信を持って仕事をし、リーダーシップを発揮する管理職を目指す人材が、職員の中から数多く生まれてくることが望まれます。

今後、職員が自己の適性を発見し、キャリア形成できる人事制度の導入など、個性を尊重し伸ばす新しい人事制度への移行が課題といえます。研修についてもこれまでの職員を一律に扱った研修から、職員のやる気と自己選択による研修への移行を図ることがますます求められます。また、真に意欲のある職員の専門性を伸ばす派遣研修・能力向上研修などが課題となります。

現在の昇任のあり方には強い不公平感

現在の昇任のあり方については、約8割の職員が「不公平感がある」、「どちらともいえない」としており、多くの職員が現在の昇任の在り方に疑問を持っていることが言えます。おおむね年功序列によるべきとする意見が多いなか、人事評価制度や昇任試験制度を導入して基準をより明確にした昇任管理をすべきとする意見もあります。またその場合、「部下の評価も参考にすべき」とする意見もありました。

昇任は人事評価制度に基づいて行うものとし、明確な基準を備えた昇任管理への制度転換が求められています。

人事異動についても改善を求める声

合併して2年も経過していないため、人事異動のイメージは旧町時代のやり方を含めたイメージとなるようですが、アンケートからは人事異動が能力開発につながるという意見が見られます。自分の適性を早い段階で見つける手段として、若手職員は少なくとも10年で2～3箇所の職場経験をつませて育成を図ることも有効な手段となります。

半数の職員が男女で処遇の差があると回答

半数以上の職員が男女で処遇の差があると感じています。また、「どういう面で処遇に差があると思うか」の問いには、「職務分担」との回答が39%と最も多く、次いで「人事異動」が29%となっています。「昇任」という回答も24%ありました。

職務分担については特に役割分担的な古い意識が残っているといえます。処遇に差がある理由については、男女とも「意識に差があるから」「人事担当・所属長に偏見があるから」とする回答が多数でした。

職務分担をはじめとする職場の運営、仕事の進め方の改善を図り職員の意識改革を進めることが課題だといえるでしょう。

(2) 研修体制の問題点

人材育成を進めるうえで、研修業務についてはこれまでの研修体制を見直し、さらに多くの職員が参加するよう、周知を図る必要があります。また研修参加者からの研修内容等

の聞き取り、職員の研修参加状況をデータ - ベース化し、より効率的で魅力ある研修業務を実施していく必要があります。

自治研修は毎年見直されており、専門的な研修項目も増加してきています。また中央研修についても十分な予算を確保しています。長期的な視野と職員の意欲（モチベーション）を引き上げていくために、職員の自発性を引き出していく研修体制を確立していかなければなりません。

また、自治研修だけでなく、基本方針に基づいて本町独自の研修を行っていくことが必要です。新採用時の研修や特定課題の研修などに取り組みます。

3 . 人材育成の取組み

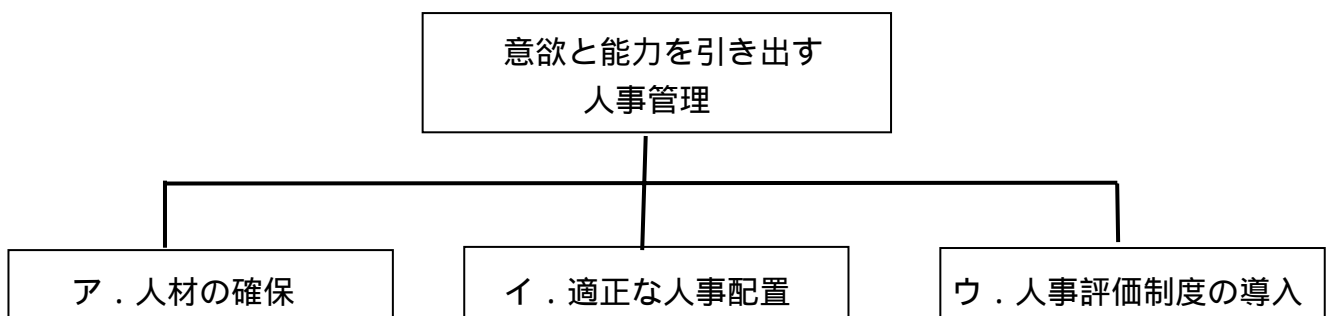
職員の能力や資質の向上には、職員一人ひとりが常に向上心を持って自己啓発に取り組む姿勢が大切です。そして、町はその職員の能力向上のための自発的な取組みを支援する制度や職員研修の充実、職員が能力を発揮できる職場環境の整備、職員の意欲や能力を最大限に引き出す人事管理など、職員の自己啓発意欲の向上や能力の開発を促す環境を整備します。

人材育成の施策の基本方針として、「人事管理」「職員研修」「職場環境の整備」の区分において人材育成の観点から総合的に取り組むこととします。

人事管理

人事管理の目的は、組織の目標達成に向けた職員の育成と効率的な活用を図り、組織を活性化することにあります。これまでの一律的な年功序列的な人事管理を抜本的に見直し、人材の確保や活用、能力や実績に基づく評価・処遇など、人事管理全般にわたり総合的な仕組みづくりが必要です。

人事管理の推進にあたり、「人材の確保」「適正な人事配置」「人事評価制度の導入」を連携して効果的に取り組んでいます。



ア．人材の確保

採用は人材育成の始点であり、高い倫理観と使命感を持ち、向上心のある人材、住民と対話ができる協調性のある人材、幅広い視点を持ち環境の変化に対応できる人材を確保することが重要です。職種によっては、多様化・高度化する住民ニーズに対応していくために、高度な専門的知識や技術を有する職員を計画的に確保していく必要があります。

そのためには、求められる職員像や具体的な業務内容についての採用情報提供を充実し、学力に偏重せず住民の期待に応えられる能力や資質を持った人材を採用していく必要があります。職員採用に当たっては、知識偏重の採用から人物重視の採用を目指した採用試験手法の検討を行い改革に取り組んでいきます。

イ．適正な人事配置

人事異動は、様々な経験による能力の開発や活用を通じて、人材の育成と組織の目標を達成するための重要な手段です。

高度化・多様化する住民ニーズに的確に対応し、職員の潜在能力の開発や職務能力の向上を図り、組織を活性化していくため、職員の意欲・適性・能力を把握し、適材適所に配置するための経歴管理と基準づくりを進めていきます。

ウ．人事評価制度の導入

人事評価制度は、職員の日常の勤務や実績を通じて、その能力や仕事ぶり、適性などを、客観的、主体的に評価し、給与、昇進、配置、能力開発などの人事管理上の諸決定に役立て、人材育成や組織の活性化を目的とする人事管理の基本として導入します。

そのため、職員個々の適性・能力・実績を適正に評価する手法やそれに見合う適切な処遇などを検討し、職員の意欲やチャレンジ精神を引き出すような客観性、公平性ある人事評価制度を確立します。

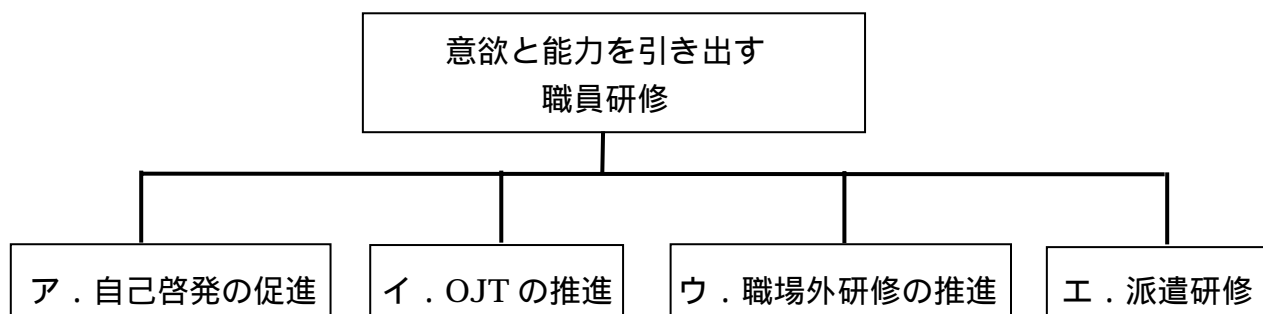
職員研修

職員研修は、教育と啓発によって、職員個人の意欲と能力を高めようとするものであり、人材育成の中心手法と位置づけ積極的に取り組む必要があります。公費での職員研修参加については、コスト意識を持ち意欲的に取り組むことが必要です。

また、職場における日常業務を通じての OJT (on-the-job-training : 職場研修) は職員研修の基本であり、職員の能力開発に大きな影響を及ぼすことから、OJT を積極的に推進していくことが重要です。

そして、OJT を補完する効果的な職場外研修や自己啓発への支援を充実することにより、より効果的な職員研修を図っていく必要があります。

職員研修の推進にあたっては、人事管理との連携も図りながら、「自己啓発の推進」「OJT の推進」「職場外研修の推進」「派遣研修」を柱として、個々の職員の総合的な能力開発を図り、意欲を引き出します。(資料1参照)



ア．自己啓発の促進

自己啓発とは、職員が自分に必要な知識や能力を自らが認識し、自分の意思をもって能力の開発・向上のために学習することです。広い範囲の知識の取得や専門的な知識・能力の開発、各種資格取得など様々なことを自発的に行います。したがって、自己啓発

は人材育成の基礎であり、その促進を図ることは人材育成の最も基本的な方策といえます。

自己啓発を促進するため、各種研修等の情報提供を積極的に行い、業務能力の向上を目指し自ら進んで学ぶ意欲的な職員への支援体制や職場風土の形成を促進し、更に人事管理との連携も強化していきます。

イ．OJT（職場研修）の推進

職員の能力開発には、自己啓発と並んでOJTが活発に実施されることが最も効果的です。

OJTの推進にあたっては、管理職員の意識啓発や技術の習得、育成指導力の強化をはじめ、民間活力を取り入れた知識や技術の向上など、あらゆる角度からのOJTを推進します。

併せて係長級以上の職員にあっては、本方針に基づき実施する職員勤務評価における聞き取り・指導・助言や、その技術習得研修について必須のものとして推進を図ります。

ウ．職場外研修の推進

職場外研修には、職員全体あるいは職層ごとに行う集合研修と、外部研修機関等での専門研修があります。

集合研修は、全職員共通、職層ごとに必要とされる基本的能力や知識を習得されることを目的に行うもので、一度に多数の職員が受講できることが有効です。集合研修の中に参加型研修を取り入れ有益な研修機会として、改善を図りながら積極的に実施します。

専門研修は、職務に必要な最新の情報、高度な専門知識・技術を得るために必要であり、最も効果的です。職員や職場のニーズを把握しながら、時代の変化に即応した効果的な研修を実施するとともに、職員の自主性やチャレンジ精神を高める方策として積極的に推進します。

また、自ら参加したい研修を提案し参加するチャンスを与える研修エントリー（応募方式）制度を導入し、自ら進んで自己改革・自己実現を目指す職員を養成します。

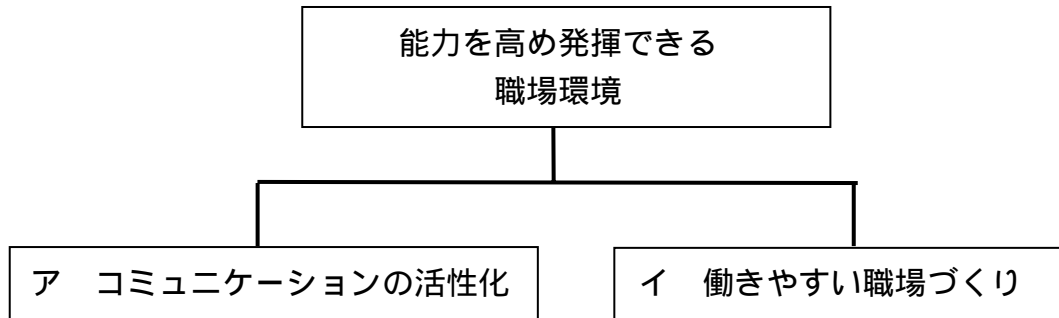
エ．派遣研修

町の職場を離れ、異なった組織風土や業務内容を経験することにより、幅広い視野や、異なる視点を持った職員を養成できることから、県や他の自治体等への派遣を積極的に取り組みます。

職場環境の整備

組織や職場の体質、雰囲気は、職員の勤労意欲に大きな影響を及ぼします。お互いに協力しあって目標の達成に向けて努力することのできる職場風土を醸成していくことが重要です。

職員、組織自ら成長し成果をあげる職場環境づくりの推進には「コミュニケーションの活性化」「働きやすい職場づくり」の取り組みが必要です。



ア．コミュニケーションの活性化

職場内のコミュニケーションを活性化していくためには、組織の目標を共有化したうえで、職員一人ひとりが職場の中に啓発的な雰囲気を作り上げるよう努力する必要があります。管理監督職層の職員は、職場を活性化することを自らの職務として認識し、積極的に取り組むことが重要であり、そのための環境づくりが必要です。

イ．働きやすい職場づくり

職員が常に前向きに仕事をするには、個人の健康管理はもとより、精神面での支援が必要です。定期健康診断の実施による健康管理、職場環境の調査やメンタルヘルスの対応など、職員が働きやすい職場づくりの体制を整えていきます。

4 . 人材育成の推進

人材育成を推進するためには、各所属課等を横断し全庁一丸となった推進体制を構築するとともに、全職員が自らの立場と役割を自覚した主体的な取り組みが必要です。

職員がそれぞれ果たすべき責務を明らかにして計画的かつ効率的に取り組んでいきます。

管理職員の役割

管理職員は、人材育成施策を具体的に実施していくうえで極めて重要な役割を担っており、その人材育成に取り組む姿勢が、職員の意識や職場環境に大きな影響を及ぼすことを自覚し、自己啓発への取り組みや各種研修への参加機会の提供等、職員一人ひとりの能力開発について積極的な支援を行っていく必要があります。

職員の役割

人材育成の基本は、職員の主体的な自己開発であり、組織や上司の働きかけを待つのではなく、職員自身が自発的、積極的に取り組まなければなりません。公務員であることは勿論のこと、心身の自己管理を行い、職業人の責務として積極的に自己啓発、自己研鑽に努めるとともに、職場の職員間でお互いに学習的な職場風土の醸成に積極的に貢献していく必要があります。

人材育成基本方針の推進

この基本方針に基づく具体的な取り組み状況について、定期的に評価するとともに、市民の意見を参考に職場風土改革や研修実績など進捗状況を把握します。

また効果的な人材育成を推進するため、社会情勢の変化等に対応して内容を適宜見直していきます。

(資料1)

研修体系

