

北広島町人材育成基本方針

Creative and Challenge

— 創造と挑戦 —



平成21年6月
広島県北広島町

北広島町人材育成基本方針の方向

○町村合併

- ・ 広範となった町域
- ・ 多様な地域性

●●● 現 状 ●●●

○財政構造の変化

- ・ 交付税、補助金の削減
- ・ 税源移譲

○社会経済情勢の変化

- ・ 権限移譲の進展
- ・ 住民ニーズの高度化、多様化

○○○ 必 要 性 ○○○

- ◆ 社会情勢の急激な変化に柔軟かつ的確、迅速に対応できる職員の養成
- ◆ 合併により誕生したまちの将来を担う職員の養成
- ◆ 人材はまちの大切な資源

基本方針 ●●● 知恵と工夫によって住民の期待に応える

《町の目標》

- 自らの自立と自己責任の確立 ■
- 地域を再生し、定住・交流の拡大をめざす ■

○○○ 基本目標 ○○○

- めざすべき職員像 -

- 住民の立場・視点に立って、誠実に正確に迅速な対応や行政運営のできる職員
- 複雑・高度化する住民ニーズに対応可能な専門知識を有する職員
- 前例踏襲ではなく、自らが考え、自らが行動できる職員
- スピード、コスト意識を有する職員
- 住民から信頼される高い倫理観や人権意識をもった職員

★★ 目 次 ★★

★ はじめに — 現状と人材育成の必要性 —	・ ・ ・ ・ ・ 3
I. 人材育成の目的と内容	
1. めざすべき職員像	・ ・ ・ ・ ・ 4
(1) 町行政の目標	
(2) めざすべき職員像	
2. 職員に求められる能力	・ ・ ・ ・ ・ 6
(1) 課題発見・解決能力	
(2) 対人能力	
(3) 仕事に関する知識・技術力	
(4) 指導力	
(5) 意欲・姿勢	
3. 職位に応じた能力	・ ・ ・ ・ ・ 7
II. 人材育成の具体的取り組み	
1. 意欲・能力を活かし伸ばすための人事管理	・ ・ ・ ・ ・ 8
(1) どういったときに人は育つのか	
(2) 人材育成の視点に立った人事評価制度	
(3) トータルなシステムとしての人事管理	
(4) 複線型の人事管理	
2. 能力開発のための研修制度	・ ・ ・ ・ ・ 10
(1) 自己啓発	
(2) 職場研修	
(3) 職場外研修	
3. 職場環境の整備	・ ・ ・ ・ ・ 12
(1) 学習的風土づくり	
(2) 安心して働くことのできる職場づくり	

— 現状と人材育成の必要性 —

日本の社会経済情勢は、高度情報化の進展や少子高齢化の到来、国際的な環境問題、引き続き経済の低迷など急激に変化を続けています。

一方、地方自治体においては、地方交付税や補助金の削減、権限や税源の移譲など更なる地方分権が進められるなかで、自立可能な基礎自治体としてのあり方が問われており、地方自治体を取り巻く社会環境は依然として厳しい状況にあります。

本町においては、合併し5年目を向かえ組織や職員は徐々に落ち着きを見せていますが、社会経済情勢の変化とともに住民ニーズの多様化、高度化、行政運営に対する信頼性や透明性、妥当性の確保が求められるなかで、町の財政状況は危機的状況にあると言えます。

社会経済情勢の転換期とも言える大きなうねりの中で、本町のもつ個性と特色を活かした交流と定住によって地域を再生し、魅力あるまちづくりを進めなければなりません。

職員はこれに柔軟的にかつ的確、迅速に対応し、住民の期待に応えるとともに、本町の将来を担うべき職員の養成と職員自らによる自己変革が必要です。限られた職員数の中で職員一人ひとりの個性を見出し、能力を開発し、これを活かすことによってより効率的で効果的な行政運営をめざして参ります。

I. 人材育成の目的と内容

1. めざすべき職員像

(1) 町行政の目標

○自らの自立と自己責任の確立

地方分権改革の目的は、国・県・市町の役割と責任を明確にし、地域の課題は自らの判断と責任において解決していく、地方自治体への転換にあります。

市町村合併から5年目を迎え、地方自治体の行政基盤の確立が急がれる中で、住民に最も身近な基礎自治体として、住民のニーズを迅速かつ的確に把握し、地域の実情に応じた行政サービスを提供することが重要です。

このためには、地方自治体自らが判断し、決定、実行することができる体力を養うことが求められています。

○地域を再生し、定住・交流の拡大をめざす

北広島町長期総合計画の基本目標とする「地域を再生し、定住・交流の拡大」は、町の資源や魅力を知恵と工夫により活用しながら、個性のある豊かな地域をめざし地域ぐるみでまちづくりをすることにあります。

地域を単位とした住民と行政とが協働・連携し、新たな発想による創造と挑戦によって、地域の活力と住みよさの基盤ともなる「定住・交流の拡大」をめざします。

(2) めざすべき職員像

○住民の立場・視点にたって誠実に正確でスピーディーな対応(窓口・要望・苦情等)や行政運営のできる職員

合併によって町域が広がるなど、行政を取り巻く社会環境が大きく変化する中、住民の声が行政に届きにくくなっています。

住民の期待に応え、満足される行政サービスの提供をしていくためには、まちづくりの主役は住民であることの認識に立つことが需要です。

住民の視線に立って「何が課題なのか、何を求められているのか」を的確に把握し、その解決に向け迅速に取り組むことにより住民ニーズに応えていく必要があります。

○複雑・高度化する住民ニーズに対応することのできる専門的知識(能力)を有した職員

職員は、全体の奉仕者としての自覚と責任を保持するとともに、法律や条例を

遵守しつつ、知恵と工夫によって複雑化、高度化する住民ニーズに応えなければなりません。

また、行政のプロフェッショナルであることを自覚し、職務において必要な専門的知識（能力）や技能を更に高めるための研修を積極的に受けることや自らが変革することの意識と努力が必要です。

各職場では、職員の専門的知識（能力）や技能の開発・向上に理解を深め、能力開発の機会の確保とその活用に努めることが重要です。

○前例踏襲主義によることなく、自ら考え(創造性)自らが行動する(積極性)ことのできる職員 <クリエイティブ&チャレンジ、トライ&エラー>

地方分権の推進や住民との協働によるまちづくりが求められる中、古い慣行や慣習中心的な風潮のなかで、問題意識の希薄化があります。

前例に捕らわれることなく、知恵と工夫によって自らが目標を設定し、計画、実施と速やかに行動するとともに、失敗を恐れることなく常に挑戦する精神をもって課題に取り組むことが重要です。

○スピード・コスト意識を有した職員

高度化・多様化する住民のニーズを迅速かつ的確に把握し、「最小のコストで最大の効果」を上げることを意識をもって業務を行うことが必要です。

常にタイムリーな情報を収集・分析し、限られた財源の中で何が求められているのか、何をすべきなのかなど、常にコスト意識を持ちながら、施策の立案から実施へと、いち早く町政へ反映させることが求められています。

○住民から信頼される、高い倫理観や人権意識をもった職員

地方分権時代の到来により、地方自治体の担うべき役割が大きく変化してきました。住民にとって一番身近な行政機関の職員として、住民に対する情報提供や説明責任を果たすとともに透明度の高い行政運営を行ない、住民との信頼関係を保持する必要があります。

また、公務員としての誇りと使命感、倫理観を備えるとともに、常に高い人権感覚に基づき職務を遂行することが重要です。

2. 職員に求められる能力

区 分	必 要 な 能 力
① 課題発見・解決能力	政策形成能力、意思決定能力、危機管理能力
② 対人能力	内外折衝能力、説明責任能力
③ 仕事に関する知識・技術力	業務遂行能力、情報活用能力
④ 指導力	リーダーシップ、部下の把握・育成能力
⑤ 意欲・姿勢	公務員倫理・人権感覚

① 課題発見・解決能力

<政策形成能力>

幅広い視野をもって、行政環境の変化や多様な住民ニーズを把握し、新たな行政課題について有効な施策を企画・立案し、もって事業を具体化する能力

<意思決定能力>

的確な情報に基づき、組織全体の将来方向などを踏まえ、幅広い視野と洞察力を持って、速やかに事案の妥当性や適否を判断できる能力

<危機管理能力>

不測の事態に対して、迅速、的確に判断し、行動できる能力

② 対人能力

<内外折衝能力>

組織内外の関係者と協働して課題解決にあたるため、説得し、理解や共感を得ることができると能力

<説明責任能力>

住民に対して事業や行政サービスのプロセス、結果について、より早く、よりわかりやすく説明できる能力

③ 仕事に関する知識・技術力

<業務遂行能力>

業務上の専門知識や技能を活かし、創意工夫を加えながらコスト意識をもって、効果的・効率的に業務を遂行する能力

<情報活用能力>

町政運営に必要な価値ある情報を分析し判断する能力や、情報の質を高め活用する能力

④ 指導力

<リーダーシップ>

組織の構成員に対して、組織の方向性や課題を示し、達成に向けて積極的に行動するよう働きかける能力

<部下の把握・育成能力>

組織の構成員に対して、本人の適正などを的確に捉え、日常的に指導し、人材育成ができる能力

⑤ 意欲・姿勢

<公務員倫理・人権感覚>

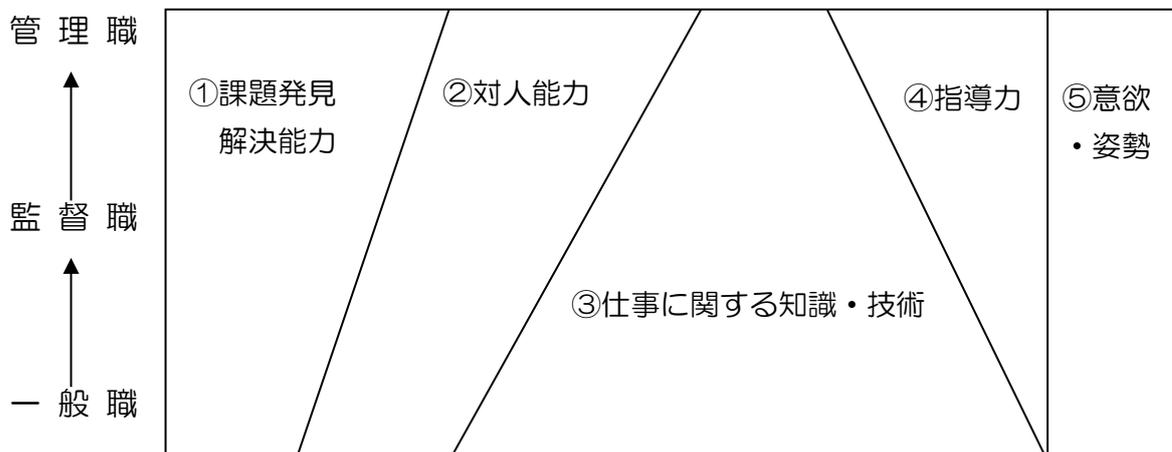
職員一人ひとりが、全体の奉仕者たる公務員としての使命感と倫理観、様々な立場や考え方をもった個人の人権を尊重する高い人権感覚

3. 職位に応じた能力

日常業務を着実に遂行するための業務遂行能力は当然のことですが、自主的・主体的な行政運営のための政策形成能力や意思決定能力、リーダーシップなど様々な能力が求められます。

職員個々が持つ能力を発揮することにより、組織は活性化され多様化・高度化する住民ニーズに対応可能となります。

[職位ごとに必要な能力の比重]



Ⅱ. 人材育成の具体的な取り組み

1. 意欲・能力を活かし伸ばすための人事管理

(1) どういったときに人は育つのか

○適切な職務の割当

管理職が所属の職員について、能力や適正、実績などの状況を把握し、適度な負荷や職務の割当の変更を行うなど、職員一人ひとりに適した職務を検討し仕事に対する意欲等の向上を図ります。

○若いときの定期的なジョブローテーション

幅広い視野の形成、適性の把握等のために、採用後 10 年以内を目途に異なる分野への異動を行います。(本庁・総務部門を初めとし、異なる職種への異動及び本庁と支所間や各支所間の異動を原則 3 年毎に行います。)

○定期的な人事異動(同一職場 5 年以内を目途に)

職員個人が、将来的にどのような分野の経験や知識を習得し、どのような部門で能力を発揮したいのかなどを把握し、組織と職員及び職員間の意識の共有化を行うことにより、仕事に対する意欲の醸成と能力を活かすための異動希望調査を実施します。

○同一職場内の事務分掌ローテーション

職場内の事務の理解や幅広い対応体制と継続性(引継ぎ)を確保するため、同一職場内において、事務サイクルと効率性を勘案し、年度単位で事務分掌のローテーションを行います。

(2) 人材育成の視点に立った人事評価制度

○人事評価制度の導入

能力、実績主義の人事システムへの移行が進められるなか、人材の育成を目的に客観的で公正な評価制度「人事評価制度」を導入します。

職員一人ひとりの能力や実績、適正などの基本情報を客観的に把握し、効果的に活用することにより組織力を高めるとともに、人事評価の結果を本人にフィードバックすることにより、職員の能力開発を促進します。(自分は、どの

能力が高く、どの能力が不足しているかが認識できなければ、自己の能力開発に対するインセンティブは与えられません。)

○人事評価制度の活用

人事評価制度を任用に活かし、適材適所の人事配置を行うことにより職員の仕事に対する意欲の醸成を図るとともに、職員の持つ能力を最大限に活かすことに取り組みます。

○人事評価制度の充実

人事評価制度については、評価者の意識改革と評価能力の向上及び評価技法の習得のため、評価者研修や試行を重ね制度の充実を図ります。これにより客観性及び公平性、透明性を基本に信頼性を高め、被評価者である職員の納得の得られる制度とします。(給与等への反映については、不十分なままで導入し、不信感・不公平感を与え、いたずらに職場の士気の低下を招かないよう慎重に対応します。)

(3) トータルなシステムとしての人事管理

○採用から異動、研修、評価まで、統一した認識に基づく人材育成

－「めざすべき職員像」を実現するために－

これからの人材育成は、研修によって職員個々の能力や意欲を引き出し、組織へ反映させることで職員の育成と組織力の向上を同時に実現できるシステムとすることが必要です。職員を有為な人材として育成するためには、研修や職員の努力によって養われた能力・実績が公正かつ適正に評価されることが大切です。

更には、採用、配置、異動、評価、処遇までの、中・長期的な視点に基づいたトータルな人材育成システムを整備することが必要です。

○複線型の人事管理

今までのゼネラリスト（ライン職）の育成を中心とした単線型人事管理システムから、行政ニーズの高度化・専門化に伴う専門職（スタッフ職）の育成をも視野に入れた複線型人事管理システムの導入が求められており、そのシステム導入の必要性及び可能性について検討を行ないます。

2. 能力開発のための研修制度

研修は、教育と啓発によって、職員の意欲と能力を高めるもので、人材育成の大きな柱となるものです。

職員自身が自発的に取り組む「自主研修（自己啓発）」、職場において職務を通じて行う「職場研修」、日常の職場を離れ研修所等で実施する「職場外研修」の三つが柱となります。

それぞれの特性を活かし、目指すべき職員像に近づき、必要とされる能力を効果的に開発できるよう、全体的な研修体系を構築し、長期的な視野に立った、年度毎の研修計画により取り組んでいきます。

(1) 自主研修（自己啓発）

職員の能力開発の基礎となるもので、「自学」の仕組みづくりが重要です。

職員自らが自己の能力開発の目標を設定し、能力開発に取り組み、仕事の中でその成果を発揮し、自ら評価し更なる自己開発につなげていく認識とやる気を持つことが必要です。

また、これを促進するためには、職員の自主性に委ねるだけでなく組織として支援していくことが大切です。

人事評価制度等の活用により、自分に必要な知識や能力について自らが認識し学習する意欲や方向性を定めることを助け、自己啓発情報の提供等により「自学」の仕組みづくりを図ります。

また、国において検討されている自己啓発等休業制度（大学院等への就業、国際貢献活動への参加等）についても状況をみながら導入を検討します。

(2) 職場研修

日常の業務を通して、上司や先輩が業務上必要とされる知識や技能・技術について指導することにより、部下の能力開発を図ります。

管理・監督者は、自己の能力開発に努めることはもとより、部下の能力開発に努める責務があることを自覚することが重要です。職員との良好なコミュニケーションを維持し、定期的なミーティングなどを積極的に実施するとともに、事務遂行の課程を通じて、組織的・計画的に個々の職員に応じた職場研修を実施していきます。

また、全職員に統一して必要なもの（共通業務、メンタルヘルス等）については、

職員全体を対象に受講を要請します。

(3) 職場外研修

○広島県自治総合研修センターでの研修

基礎自治体としての自主性、自立性を更に高め行政能力の向上を図るため、政策形成能力や組織マネジメント能力などの習得に努めます。

職員に共通して求められる基本的な知識やノウハウを効率的かつ主体的に学ぶとともに、グループ討議などにより職員間における相互啓発・意識改革を行う場とするため積極的に受講します。

一般研修（課程研修）

階層別に行う課程研修と位置付け、経験年数や職務などにより計画的な受講を基本とし、職位に応じて必要とされる役割を認識するとともに基礎知識等の習得を図ります。

特別研修（実務教養研修）

職位や職務に応じて、必要とされる研修については計画的な受講を行い、合わせて自分のキャリアニーズに応じて自ら選択し受講することにより、政策形成、組織マネジメント、経営改革などの専門的知識の習得を図り、業務への活用及び自己啓発に努めます。

○県等への派遣研修

広島県や他市町等との連携を深めるとともに、職務に必要な最新の情報や高度な専門知識などを習得し町へフィードバックすることにより、職員全体のスキルアップと組織力の向上を図ります。（派遣目的、派遣終了後の配属先・活用方法等を明確にします。）

また、異なった組織での経験（組織風土、業務内容等）を積む事により、より幅広い視野と知識・能力を持つ職員の育成を図るため、他市町やその他の団体との交流の促進を図ります。

○県市町村振興協会等が実施する海外研修

諸外国における行政制度及び産業・教育・文化・歴史などの調査研究を行うことにより、総合的な行政能力の向上を図るとともに国際的視野と見識をもった職員の養成を目的に実施します。

○その他の研修（ネットワーク研修）

庁内LANを利用し、時間や場所にとらわれず双方向型での遠隔研修（eラーニング）等の活用を検討します。

3. 職場環境の整備

（1）学習的風土づくり

○職員一人ひとりが抱えている課題の共有化や、自由に意見を交わすことができる職場の雰囲気づくり

率先した挨拶の励行や、てきぱきとした勤務態度、部下の意見に積極的に耳を傾けるなどの管理・監督職の姿勢が（リーダーシップ）が重要です。

また、職場ミーティングを積極的に取り入れ、業務に関する情報や課題を共有することにより、業務や住民へのスムーズな対応につなげることが必要です。

（2）安心して働ける職場づくり

業務の複雑化・高度化に伴い、職員にはストレスの要因も増加していることが考えられます。特にメンタル面での悩みを抱えている職員に対する方策の充実が必要です。

○事務改善及び提案制度の導入

日頃の業務遂行や職場環境上において気付いた点などについて、所属長や職員からの提案を吸い上げ改善を図ることにより、職場環境の整備を行います。

○職員の心と体の健康管理

<健康診断>

定期健康診断の実施（一般職 1回/年、消防・病院 2回/年）

人間ドック受診助成（定期健康診断受診者以外を対象）

<職員研修>

メンタルヘルス研修やその他健康に関する研修会の開催

広島県市町村職員共済組合等で開催される研修会への出席

<相談窓口の設置>

産業医による健康診断の結果説明と健康指導

健康に関する相談窓口の設置

<安全衛生委員会>

職員の健康管理等に関する協議

疾病の未然防止などへの対策

<年休の取得促進・時間外勤務の縮減等>

年次有給休暇の計画的取得と休暇が取得しやすい職場環境づくり

時間外勤務実態の適正管理

○男女共同参画（女性職員の積極的な登用）

女性職員の能力が十分に発揮できる環境を整備するため、これまでの古い庁内慣行や職員の意識を刷新し、新たな視点で女性職員の計画的な育成を図る必要があります。

真に働きやすい職場環境づくりを推進するため、子育て支援制度の充実や時間外勤務の縮減、セクシャルハラスメントの防止など、勤務環境の改善に努めます。