

# 日吉津村人材育成基本方針

アンケート結果と対策（考察）

平成22年8月

日吉津村

# 1. 人材育成基本方針の考え方

## ①人材育成基本方針策定の背景

地方分権の推進、少子・高齢化時代の到来という社会環境の変化、高度情報化、国際化の急激な進展、環境問題への対応、村民ニーズの多様化など、行政を取り巻く環境は大きく変わってきています。

また、地方分権の進展により、地方自治体においては、自己決定、自己責任のもとで、自主的・自立的な行政運営を推進していくことが求められています。

本村では、平成15年の合併の是非を問う住民投票において、単独存続を決定し、参画と協働を推進しながら村づくりを進めているところです。

このような中で、村民のサービスを維持・向上し、組織の活性化を図っていくためには、業務の一層の改善はもとより、一人ひとりの職員の資質向上、能力を最大限に発揮できるよう、職員の人材育成を図り、組織全体のレベル向上を絶えず目指していくことが必要不可欠です。

「日吉津村人材育成基本方針」はこのような認識に立ち、職員の能力開発を総合的観点から定め、人材育成に取り組んでいくこととします。

## ②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・多様化する村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
- ・ 多様化する村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
- ・ 村民が自らの決定と責任において行う「村づくり」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。

## ③人材育成基本方針のねらい

本村では、住民自治の本旨に基づき、参画と協働による村づくりを進めています。今後職員の人材育成の取り組みを本格化し、職員の資質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。

「日吉津村自治基本条例」第17条では、職員の役割と責務として

- ・ 職員は、村民の幸せを願い村民生活の向上と村民サービスの充実を目指して、公正、誠実かつ効率的に職務を遂行しなければなりません。
- ・ 職員は、職務に必要な知識、技能等の向上に努めなければなりません。
- ・ 職員は、自らも地域の一員であることを認識して、村民と協働し、村づくり活動に積極的に参加するよう努めなければなりません。

と定めており、これを基本に総合的、全庁的な取り組みとし、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行うこととします。

#### ④求められる職員像

職員一人ひとりには、「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村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   |                                         |                                                                                                                      |
|------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 村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"> <li>・公務員としての倫理観と使命感を持つ職員</li> <li>・遵法意識を持ちながら公正な職務の執行を行う職員</li> </ul>             |
|            | 村民本位の視点に立ち、村民ニーズを追求できる                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・村民の目線に立った、現場主義の考え方ができる職員</li> <li>・村民の声に耳を傾け、それを反映した行政の展開を実行できる職員</li> </ul> |
|            | 村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"> <li>・情報の公開、説明責任を自覚しながら職務を遂行できる職員</li> </ul>                                       |
| 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"> <li>・柔軟な発想で、より迅速、効率的・効果的な行政の推進ができる職員</li> </ul>                                   |
|            | 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"> <li>・目標を設定し、計画に基づいた実施ができる職員</li> <li>・管理監督者においてはマネジメント能力の発揮できる職員</li> </ul>       |
|            | 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"> <li>・より高度な専門知識や技術的な能力を身につける職員</li> </ul>                                          |
| 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"> <li>・新たな発想での提案・企画できる能力を身につける職員</li> </ul>                                         |
|            | 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"> <li>・スピード、コスト意識、経営感覚を持つ職員</li> </ul>                                              |
|            | 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"> <li>・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できる職員</li> </ul>                            |

⑤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<br>室長<br>局長<br>所長<br>参事          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・目標管理能力</li> <li>・マネジメント能力</li> <li>・人材育成、評価能力と指導力</li> <li>・危機管理体制の整備、対応</li> <li>・コスト意識、経営感覚</li> </ul>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職としての資質向上</li> <li>・戦略的思考</li> <li>・マネジメント</li> <li>・人材育成・評価能力</li> <li>・目標管理能力等の向上</li> </ul> |
| 監督職員 | 課長補佐<br>主査<br>係長                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務管理能力</li> <li>・プレゼンテーション能力</li> <li>・交渉・折衝能力</li> <li>・企画立案、問題解決能力</li> <li>・部下の育成、指導力</li> <li>・コスト意識、経営感覚</li> <li>・新たな政策課題の設定、提案</li> <li>・政策の円滑な実施</li> <li>・専門知識、技術の習得</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・総合的能力の開発</li> <li>・担当、係のリーダーまたは業務責任を担える能力</li> <li>・資質の向上</li> <li>・専門性の向上</li> </ul>            |
| 一般職員 | 主任<br>主事<br>技師<br>保育士<br>保健師<br>栄養士 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・職務に必要な専門知識、技術の習得</li> <li>・問題発見、解決能力、改善提案</li> <li>・コスト意識、経営感覚</li> <li>※新任1～2年目の職員については以下のとおり</li> <li>・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）</li> <li>・担当業務の知識・技術を身につけ、正確、迅速な処理</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・基本的知識技術の習得及び応用</li> </ul>                              |

## 2. 日吉津村の現状と課題

今回の「人材育成基本方針」の策定にあたって、本年5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、本村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

#### ①自由に発言できる雰囲気はあるが事務・事業の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8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3割でした。

- このことから、本村の職場は自由に発言できる雰囲気はあるが事務・事業の改善には消極的であるといえます。
- 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、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が必要です。

#### ②人材育成に向けた職場環境づくりが必要

アンケートの結果では、「業務の成果をあげ、職員が育つための環境がある」と回答した職員は約4割でした。

「職務上で必要な知識・情報収集をどのようにしているか」の問いには、約6割の職員が職場上司・同僚や研修等と回答しています。

- 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。人材育成に向けた職場環境の整備が必要です。
- 職員の学習意欲を高める職場環境づくりを進めるには、職員の意識改革を図るとともに、職場研修の実施及び研修会の参加等が必要です。

#### ③仕事に“やりがい”(充実感・達成感)を感じている職員は約7割

人は自分の能力が活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、自分の能力が活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、将来の処遇については、「管理職として能力を発揮する」が21%、「得意分野・業務で継続して能力を発揮する」が48%、「経験後、特性を

見て決める」が26%となっています。

管理職として能力を発揮することよりも、自分の得意分野・業務で継続して能力を発揮することに価値・満足を感じる職員が多いことがわかります。

- 本村の将来を考えると、リーダーシップを発揮する人材が、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。

#### ④現在の昇任のあり方について「おおむね適正」は半数

現在の昇任のあり方については、約5割の職員が「おおむね公平、適正」、約3割の職員が「時々公平、適正でない」、約2割の職員が「公平、適正でない」と回答しています。

「おおむね年功序列によるべき及び管理職の意見を勘案して決めるべき」が約5割、「昇任試験及び人事評価制度を導入して実績・能力を評価して決めるべき」が約4割となっています。

能力の業績の結果を給与・手当に反映することについては、「反映すべき、ある程度反映すべき」が約6割、「反映すべきでない、どちらともいえない」と回答した職員は約4割でした。

- 昇任は人事評価制度に基づいて行うこととする等、昇任管理への取り組みが求められています。

#### ⑤人事異動の時期は3年または5年

人事異動の時期については、約8割の職員が「3年」または「5年」と回答しています。

また、人事異動に本人の希望をとり入れること（自己申告制度）については、約8割の職員が「能力開発、適材適所、意欲向上につながる」と回答しています。

- 若手職員は3年を目途に異動することが望ましいという意見もあり、職場経験をつませて育成を図ることも有効な手段であります。
- 本人の希望を取り入れる自己申告制度については、自分の好きな仕事ばかりしていてもだめという反対意見も少数あり、本当に能力開発等につながるのか、慎重に取り組む必要があります。

⑥望まれる職員とは、村民感覚を持ち、接遇に優れた職員であると回答

これからの職員像、望まれる職員として一番何が必要かという問いについては、「村民感覚を持ち、接遇に優れ、村民サービスを高める」が24%、「報告・連絡・相談や情報の共有化等を積極的に行い、コミュニケーションを高める」が19%、「柔軟性のある判断力と実行力があり、変化に対応できる」が14%、「チャレンジ精神があり、慣習や前例にとらわれず意欲的に職務に挑む」が12%となっています。

- アンケート結果からも職員の接遇向上、コミュニケーション、変化に対応できる柔軟性等を図るため人材育成に取り組む必要があります。

⑦約2割の職員が男女で処遇の差があると回答

23%の職員が男女で処遇の差があると感じています。23%の内訳は、男性が14%、女性が9%という結果ですので、男性職員の方が若干ですが、男女で処遇の差があると感じているようです。

また、どの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40%と最も多く、次いで「昇任」が24%となっています。「人事異動」という回答も16%ありました。

処遇に差がある理由については、「知識・経験などに差があるから」「仕事に取り組む意識に差があるから」とする回答が56%でした。

家事や子育て等の女性を取り巻く環境の改善が必要であるとの意見もありました。

- 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必要があります。

(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取り組みを進める必要があります。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。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。

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

### 3. 人材育成の取り組み

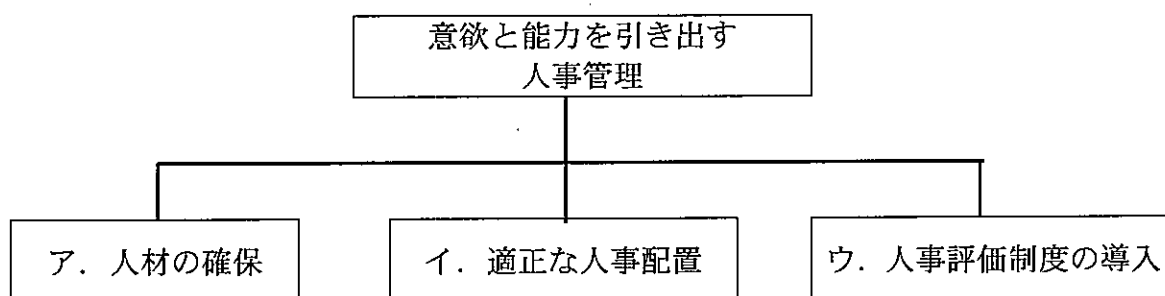
職員の能力や資質の向上には、職員一人ひとりが常に向上心を持って自己啓発に取り組む姿勢が大切です。そして、村はその職員の能力向上のための自発的な取り組みを支援する制度や職員研修の充実、職員が能力を発揮できる職場環境の整備、職員の意欲や能力を最大限に引き出す人事管理など、職員の自己啓発意欲の向上や能力の開発を促す環境を整備します。

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。

#### ①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。これまでの年功序列的な人事管理を見直し、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、村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・高度化する村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、学力に偏重せず村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、～以下の文章は削除）



### 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・多様化する村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。

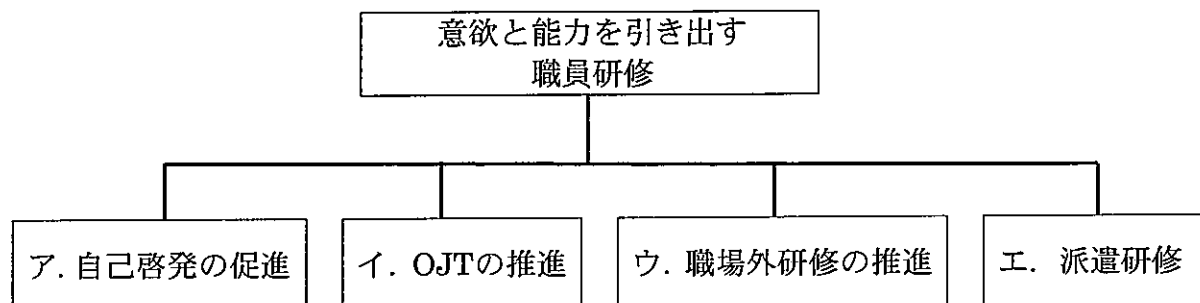
## ②職員研修

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」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。

併せて課長補佐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定における聞取り・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す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。集合研修に有益な研修手法として参加型研修を取り入れるなどの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、進んで自己改革・自己実現を目指す職員を養成します。

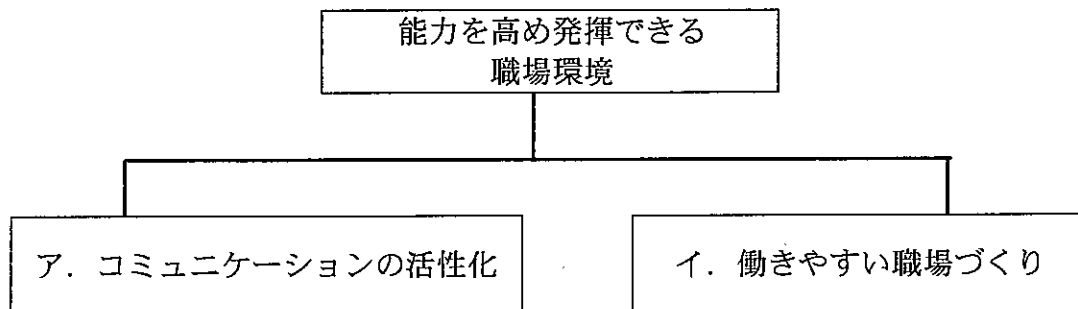
#### エ. 派遣研修

村の職場を離れ、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について取り組みます。

### ③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あ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。

### ①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。

### ②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。

### ③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、村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

