

竜王町人材育成基本方針

～職員・組織・まちの成長を目指して～



平成28年3月

竜王町

目 次

第 1 章 人材育成の基本的な考え方	
第 1 人材育成基本方針改定の背景と位置づけ	1
第 2 人材育成の重要性	2
第 2 章 求められる職員像	
第 1 求められる 4 つの職員像	3
第 2 求められる意識と能力	4
(1) 職員に求められる意識	
(2) 職員に求められる能力	
(3) 各職階の役割と求められる能力	
第 3 章 竜王町の現状と課題	
第 1 従来方針の評価を踏まえた課題	8
第 2 現状の新たな課題	9
第 4 章 人材育成の方策	
第 1 具体的方策	10
(1) 人を育てる職場風土	
(2) 人を育てる職員研修	
(3) 人を育てる人事管理	
第 2 推進スケジュール	12
第 3 推進体制	11
(1) 全職員の役割	
(2) 管理監督者の役割	
(3) 人材育成担当部門の役割	
人材育成基本方針の概要	16
資 料	17

【第1章】 人材育成の基本的な考え方

第1 人材育成基本方針改定の背景と位置づけ

まちづくりを戦略的に推進するには、そのための計画が必要であり、竜王町においては現在第五次総合計画に基づいてまちづくりを進めています。この実現に向けて、今後、これまで以上に地域間競争が激化する中において、たくましく、確かなまちづくりを進めていくためには、実際に携わる職員の人材育成についても、新たな戦略が必要となります。

本町では、これまでも、平成11年4月に「竜王町人材育成基本方針」を策定後、平成19年3月に見直しを行い、ジョブローテーションの実施、ブラザー・シスター制度の導入、研修所での研修、他機関への派遣など人材育成のため各種方策に取り組み、一部において一定の成果を上げてきたものの、方針の職員への周知、総合的、全庁的取り組みという点においては、必ずしも十分とはいえない状況でした。

このことは、組織内で「人材育成は最重要課題」、「人材育成は重要な職務」とする認識が真に共有されてはいなかったため、職員の自己啓発意欲を向上させるような学習的職場の風土も形成されず、管理者のOJTへの取り組む姿勢や人材育成を支える上で最も重要な人事管理との連携もまだまだ不十分であったと言えます。

このことから、第五次竜王町総合計画の取組を進めるため、従来方針に対する評価も踏まえながら、竜王町の人材育成のマスタープランである「竜王町人材育成基本方針」をより効果的で実効性の高い基本方針へと見直す必要があります。

今後はこの基本方針を基に、職員の主体的な能力開発につながる環境を整備し、計画的な人材育成を行い、職員自らが住民福祉の向上に向けて公務員として目指すべき方向性を確立し、成長することで、住民等が満足できるサービスを継続的に提供できる職員、組織となるよう取り組んでいきます。

第2 人材育成の重要性

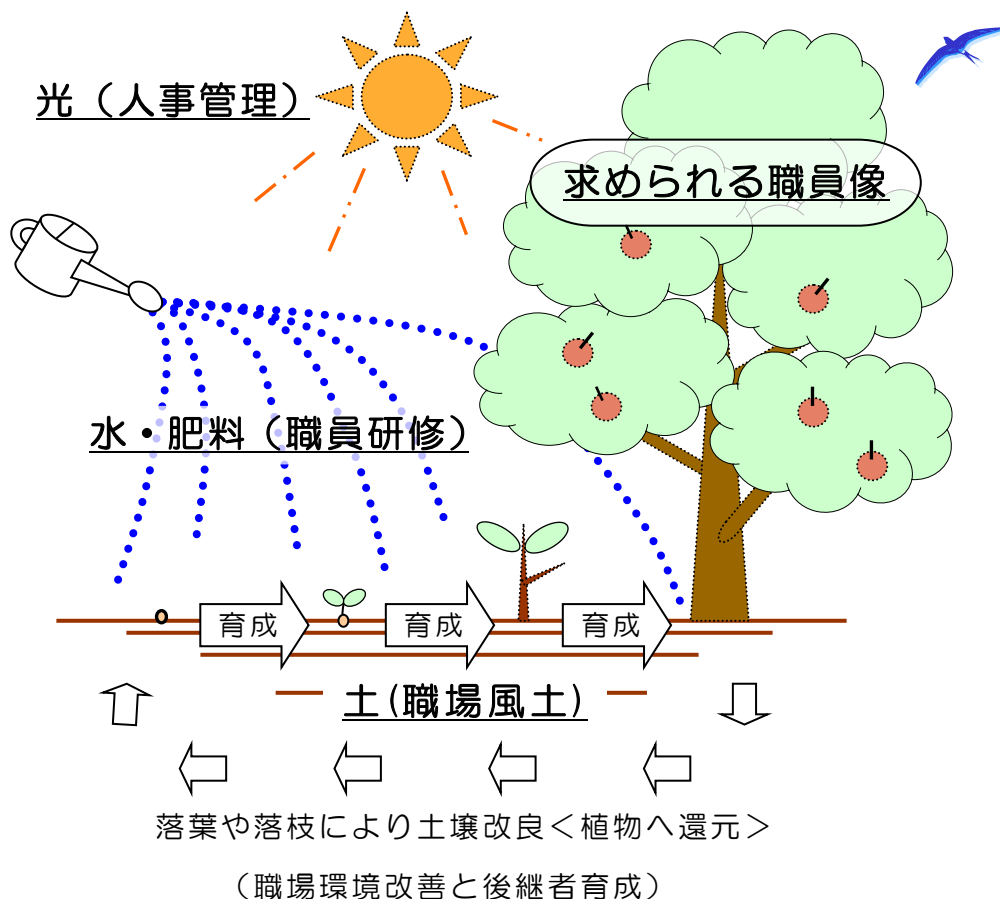
経営資源には一般的に「人、物、金、情報」があげられますが、「物、金、情報」を扱うのは「人」であり、地域経営の成否は、「人」をいかに育成するか、いかに活用していくか、にかかっているとと言っても過言ではありません。私たち職員一人ひとりが、自らの意識と行動で改革するという自己改革の気概を持って行政運営を担うとともに、それぞれの立場で人材の育成と活用に取り組まなければなりません。

新しい「竜王町人材育成基本方針」は、今求められる職員像を明らかにするとともに、職員像の実現とそのために必要な自己開発を各自が進めることにより、組織力を高めるための取り組みを総合的視点から定め、今後の町職員の人材育成の指針とするものです。

「人」が育つには、植物にたとえると、育つためのよい土壌（環境）があり、適正な時期に水や肥やし（研修）が必要となり、何より光（人事管理）がなくては大きく、美しく、丈夫に育つことが望めません。

「人」が育つ組織集団となるよう、職場環境を改善し、研修制度および人事制度を確立していくことが重要となります。

人材育成のイメージ図



【第2章】 求められる職員像

第1 求められる4つの職員像



第2 求められる意識と能力

(1) 職員に求められる意識

意識項目	説明
チャレンジ精神	他者から強制されるのではなく自律的に学び（自学）、前例踏襲に留まることなく、常に問題意識を持って、課題を分析し、困難な業務にも積極的に挑戦する。
自律の精神	心身の管理を常に心がけ、職務に専念できるように自己をコントロール・マネジメントする。
公務員倫理	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とる。
人権尊重意識	あらゆる行政分野において、人権尊重および人権擁護の視点に立って考え、人への思いやりを持って行動する。
住民満足度を高める意識	住民はお客様であることを認識し、電話対応、窓口対応、苦情対応などのあらゆる場面で、節度ある態度をもって親切丁寧に対応する。また、常に住民福祉の向上を目指し、住民の立場に立って行動する。
竜王町に対する愛着	竜王町を愛し、歴史・伝統・文化・人々の知恵などを学び、竜王町らしさを活かしたまちづくりに貢献する。
戦略意識	社会情勢の変化を的確に捉え、将来を見通しながら行動をとる。
原価意識・経営者意識	限られた時間のなかで効果的に成果が出せるように計画を立て、効率的に職務を遂行するという意識を持つ。 特に管理職は町を経営するという視点を持ち、最小のコストと最短の時間で最大の効果を生み出すことに努める。

(2) 職員に求められる能力

能力名	説明
基礎的業務遂行能力	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
進行管理能力	仕事の進捗状況について、常に確認を行い、管理する能力
コミュニケーション能力	立場や役割に応じた円滑な人間関係を構築する能力
政策形成能力	法や例規を理解し、自己の職務の目的を論理的に理解し、組織目標と現状の歪みを発見し、政策立案につなげていく能力
指導・育成能力	部下の性格・能力を正しく把握し、能力の向上を意識した課題・業務の割り振りおよび適切な指導・助言を行う能力
折衝・交渉能力	ある事柄の内容、理由、意義などについて、論理展開で分かりやすく説明するとともに、物事の調整や人に対する説得を行い、相手の理解を得る能力
労務管理能力	部下の健康状態を良好に保ち、職場の活力を維持・増進するため、労務管理を適切に行うことができる能力
政策決定能力	住民ニーズを敏感に察知し、政策遂行の牽引者として、取り組むべき事項の優先順位の位置づけを行い適切かつ迅速な判断を行う能力
行政経営能力	時代や環境の変化を敏感に察知し、町政全体に対する政策評価と政策議論に参画し町政方針を実現する能力

(3) 各職階の役割と求められる能力

階層	職階	役割	求められる能力								
			基礎的業務遂行	進行管理	コミュニケーション	政策形成	指導・育成	折衝・交渉	労務管理	政策決定	行政経営
管理職	主監	総括者であり、町政の経営者 ・大局的、長期的な視点に立ち政策方針を策定し、それを実現する。 ・政策方針の実現に向け組織目標を設定する。 ・重要な関係者や関係機関との折衝、調整を行う。 ・町長を補佐する。	○	○	○	○	○	○	○	●	●
	課長	課（所属）の統括者であり町政の政策立案、執行の責任者 ・組織の目標達成に向け職場を統括し、組織力を最大限に発揮させ政策遂行を実現する。 ・所管する行政分野の現状と課題を把握し、将来的展望に立って、とるべき施策・改善策を判断し推進する。 ・部下に気づきを与えながら意欲と能力を向上させ、組織力を高める。 ・関係者や関係機関との折衝、調整を行う。 ・部下の健康状態を良好に保ち、労務管理を適切に行う。 ・主監を補佐する。	○	○	○	○	○	○	●	●	
	参事	所属における、町の重要事項の責任者 ・組織目標の設定に参画する。 ・高度・専門的な知識・技術を発揮し、特定の業務や困難な課題の解決に取り組み目標を達成する。 ・担当職務の現状と課題を把握し、とるべき施策・改善策を判断し推進する。 ・関係者や関係機関との折衝、調整を行う。 ・部下の健康状態を良好に保ち、労務管理を適切に行う。 ・所属長を補佐する。	○	○	○	○	○	●	●		
監督職	課長補佐	業務の実質的運営責任者 ・組織目標の設定に参画する。 ・専門的な知識・技術を発揮し、課題の解決に取り組み目標を達成する。 ・率先垂範し職務に取り組み、部下を育成指導し意欲・能力を高める。 ・担当する業務の現状と課題を把握し、新たな施策・改善策を企画立案する。 ・関係者や関係機関との折衝、調整を行う。 ・部下の健康状態を良好に保ち、労務管理を適切に行う。 ・所属長を補佐する。	○	○	○	○	●	●	●		
	係長	係内のリーダー ・執行事務におけるリーダーとして業務の計画的な遂行と進行管理を行う。 ・職場目標の達成に向けた施策立案や課題解決を行う。 ・部下の能力を適正に把握し、指導育成する。 ・関係者や関係機関との折衝、調整を行う。 ・チームワークの向上に努める。	○	○	●	●	●	●			
	主査	係内のサブリーダー ・専門能力と実行力を駆使し、サブリーダーとして職場の目標達成に向けて積極的に業務を遂行する。 ・課題の解決に向け、具体的な提案・改善・工夫を行う。 ・後輩職員の能力を適正に把握し、指導育成する。 ・チームワークの向上に努める。	○	○	●	●	●				
一般職	主任主事	育成・指導も担う実務担当者 ・組織の使命・目標・自らの役割を正しく理解し、上司の指示に基づき職務を正確迅速に処理し目標達成に貢献する。 ・住民対応を含め、関係者への意思疎通を的確に行い、必要な情報を積極的に収集・活用する。 ・組織の一員として所属の課題を認識し、他の職員と協調して仕事に取り組む。 ・後輩職員の指導・助言を行う。	○	●	●	●	●				
	その他一般職	実務担当者 ・組織の使命・目標・自らの役割を正しく理解し、上司の指示に基づき職務を正確迅速に処理し目標達成に貢献する。 ・職務遂行に必要な知識・技術を有し、活用する。 ・住民対応を含め、関係者への意思疎通を的確に行い、必要な情報を積極的に収集・活用する。 ・組織の一員として所属の課題を認識し、他の職員と協調して仕事に取り組む。	●	●	●	●					

表の見方

【求められる能力について】

- …… 特に求められる能力を表します。
- …… 既に身につけているべき能力を表します。

【職階について】

主監 …… 次長を含む

課長 …… 会計管理者、室長、局長、所長、館長、園長、事務長を含む

参事 …… 教頭を含む

課長補佐 …… 室長補佐、所長補佐、事務長補佐を含む

係長 …… 主任教諭を含む

主査 …… 主任看護師、主任保健師、主任歯科衛生士、主任調理師を含む

主任主事 …… 主任技師を含む

その他

一般職員… 主事、技師、看護師、保健師、歯科衛生士、社会福祉士、臨床心理士、教諭、図書館司書、調理師、用務員を含む

【第3章】 竜王町の現状と課題

第1 従来方針の評価を踏まえた課題

	従来方針の課題	評価を踏まえた課題
職場環境	<ul style="list-style-type: none"> ◆仕事・職場改善の意欲を持って、個人の意見が尊重される環境・体制がない。 ◆職場のコミュニケーションが十分でなく情報の流れが悪い。 	<ul style="list-style-type: none"> ★職員提案制度を制度設計するも、職員への周知方法の検討、意見を出し易い職場環境づくりが必要 ★職場内における知識・情報の共有化の徹底とコミュニケーションによるさらなる連携強化
組織・人事管理	<ul style="list-style-type: none"> ◆人事管理が十分に確立されていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ★自己申告制度を活用した戦略的な人事管理の実施 ★組織的に仕事を処理する組織能力の育成 ★人事評価制度を活用した、組織として適正な個人の能力の把握と配置
職員研修	<ul style="list-style-type: none"> ◆意識的に研修が重要な職務の一つとして位置づけられていない。 ◆職員の職務職階によるニーズに応じた研修になっていない。 ◆職場にOJTに対する意識が低い。 	<ul style="list-style-type: none"> ★職員研修（OJTとOFF-JT）による人材育成を職場の重要な職務であると捉える職場風土の醸成 ★目標と目的を持って、自ら意欲的に取り組める職員研修のメニューと仕組みづくり ★研修内容と業務内容をリンクさせる仕組みづくり
意識と能力	<ul style="list-style-type: none"> ◆現状の改善に向けて新たな課題を発見しようとする姿勢が見られない。 ◆職務職階によって必要とされている能力の明示と、自己の能力の把握について十分でない。 ◆時代の変化による必要な能力の変化や意欲の度合いにより、能力の格差が生じてきている。 ◆日々の仕事が増大する中、現状に立ち向かうだけの意識・意欲が減退している。 	<ul style="list-style-type: none"> ★前例踏襲にとどまらず、自己の責任において課題に立ち向かう自己責任意識の育成 ★批判を恐れない意識の育成 ★公務において、プロである意識の育成 ★職員全体の基礎的能力の底上げと得意分野の開発 ★必要とされる能力の明示と、組織と本人が職員個々の能力を把握できる仕組みづくり ★環境の変化を察知し、それに立ち向かえる職員の育成 ★前向き、プラス思考の発想ができる職員の育成

第2 現状の課題

近年、社会制度の見直しや経済状況、住民ニーズの多様化など地域社会を取り巻く環境は急激に変化しており、住民生活に最も身近な基礎自治体である竜王町は、このような変化に適切に対応し、住民との役割分担の中で少数精鋭の職員で行政経営に臨み、最小の経費で最大の効果を得る必要があります。

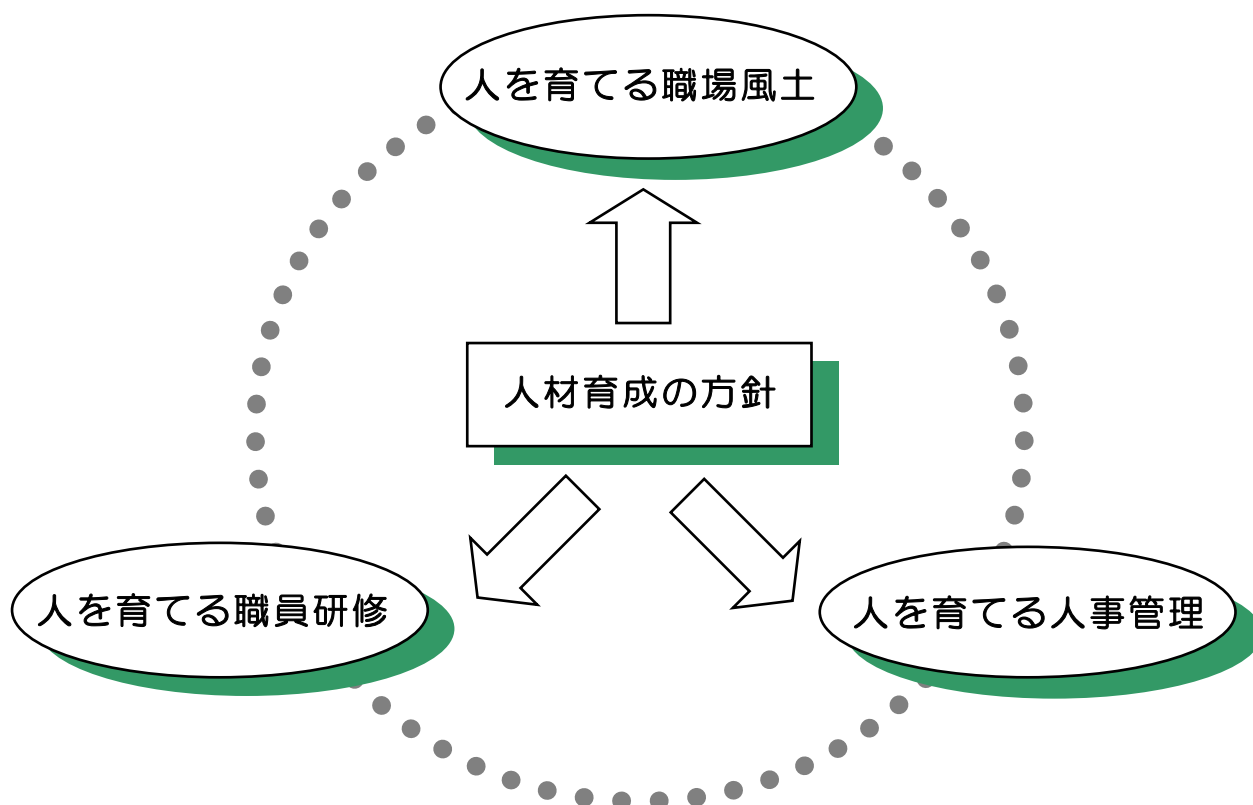
また、少子高齢社会の進展に対応したきめ細かい行政サービスの実現、地域の特性を活かしたまちづくり、分権時代に求められる行政サービスの提供、積極的にまちづくりを行うための行政の効率化が期待されています。

一方で、本町では合併の道を選ばず現在の町の特性を最大限に生かしたまちづくりを進めているなかで、長年にわたっての行政経験とスキルを持った職員の大量退職と、それに伴う採用により職員の世代交代が一気に進み、行政経験の浅い系のリーダーが事務事業の推進を担っているのが現状で、今後一層住民との協働によるまちづくりが求められるなか、これに対応できる職員の早期育成が組織的な喫緊の課題となっております。

さらに、平成26年5月に地方公務員法が改正され、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力および挙げた業績に基づく人事評価制度を活用した人事管理を適正に行うことが求められています。

【第4章】 人材育成の方策

第1 具体的方策



(1) 人を育てる職場風土

具体的方策	説明
職員提案制度	各種事務事業に対して、職員が積極的な改善意見を提案する機会を設けることで職員の多様な発想を引き出し、自主性や資質の向上を図れる職場を目指します。
あいさつがこだまする職場づくり	コミュニケーションの第1歩となる「あいさつ運動」に改めて取り組み、明るく魅力ある職場環境をつくり、実効性のあるOJTやミーティングに取り組める環境の土台を築きます。
コミュニケーションを図る職場づくり	各職場や職階でのミーティング（オフサイトミーティングを含む）を活発に開催することにより、コミュニケーションとチームワークの向上を図ります。また、スポットスピーチやスタートアップミーティング等の実施より組織として一体感の向上も図ります。
情報共有化の推進	職員として知るべき行政を取り巻く情報や職場内の情報を的確・迅速に全職員が共有する機会を確保し、情報を収集、選択および活用できる職場風土を醸成します。

(2) 人を育てる職員研修

具体的方策	説明
職場研修（OJT）	職場内においてOJTを推進し、上司、先輩等が日常の職務遂行過程を通して、基本的な資質を身につけさせ、その職務に必要な知識、技術、経験等を伝え、若年層職員の養成を積極的に推進します。さらに、指導者自身の管理監督能力を実践的に養成することで、組織力の向上も図ります。また、今日的な課題解決のための全体研修も開催します。
職場外研修（OFF-JT）	職員研修機関など職場以外の場所で行われる研修（OFF-JT）を通じ、職場では得ることのできない知識や技能を集中的に習得し、自己改革や、新しいものの見方や発想を得る機会を設けます。また、自律的に職員間で自主学習グループを形成し、基礎知識や経験を共有する場を活用することで組織全体の底上げを図ります。
他機関への派遣・交流研修	他機関へ職員を派遣・交流することにより、多角的な視野を養い、先進的な行政手法の習得と意識改革を図ります。
研修成果の活用	研修センター等で習得した研修成果を各職場で日々の業務や学習会等で還元することによって組織全体で研修成果の共有を図ります。

(3) 人を育てる人事管理

具体的方策	説明
ジョブローテーションシステム	若年層において、職員の能力開発と適性把握の視野に立って計画的に多様な職場のローテーションを図ります。また、中堅層以降については、適性を踏まえ、その能力につながるローテーションを図ります。
自己申告制度	各職員の能力および意欲に配慮することで職務へのインセンティブを高め、健康状態等個人事情や家庭事情に配慮することと併せ、適正な人事管理を図ります。
ブラザー・シスター制度	新規採用職員に対して先輩職員（ブラザー・シスター）がサポートにつき、職務遂行上の基礎的な知識・技能の習得とスムーズな職場への適応を図ります。また、ブラザー・シスターに対しても指導育成能力の向上を図ります。
人事評価制度	職務を遂行するに当たり発揮した能力および挙げた業績を適正に評価する仕組みを再構築し、個人目標達成によるモチベーションの向上を図ります。また、組織目標を明確にし、進むべき方向を明らかにすることで組織力の向上も図ります。

第2 推進スケジュール

(1) 人を育てる職場風土について

方 策	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
職員提案制度	周知徹底	拡 充			
あいさつがこだまする 職場づくりへの取組み	制度設計	実施運用			
コミュニケーションを図る 職場づくりへの取組み	拡 充				
情報共有化の推進	拡 充				

(2) 人を育てる職場研修について

方 策	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
職場研修（OJT）	研修実施	拡 充			
職場外研修 （OFF-JT）	拡 充				
他機関への派遣・交流	実施運用				
研修効果の活用	拡 充				

(3) 人を育てる人事管理について

方 策	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
ジョブローテーションシステム	制度設計	実施運用			
自己申告制度	拡 充				
ブラザー・シスター制度	拡 充				
人事評価制度	拡 充				

いずれも、結果が望むものであったかどうか、定期的に職員向けのアンケート調査等の結果により評価し、進行状況を確認しながら、業務を継続的に改善し、計画を推進していきます。

第3 推進体制

人材育成の推進にあたって

人材育成を効果的に推進するためには、職員、管理監督者および人材育成担当部門が人材育成に対する責務と、自らが果たすべき役割を自覚し、それぞれが主体的に、かつ連携して組織全体で取り組んでいく必要があります。

(1) 全職員の役割

人材育成の基本は、職員の主体的な自己開発であり、職員は職業人の責務として自己啓発に努めなければなりません。どんなに工夫された教育訓練でも、受講する側の学ぶ意欲と姿勢がなければその効果は期待できません。逆に常に向上心を持ち、学ぶ意欲と問題意識を持って仕事に取り組めば自ずと能力は高められていきます。

一人の自己啓発意欲は、周囲の人々も刺激することとなり、自然と職場全体の啓発向上意識が高まっていきます。職員同士で互いに教え合い、議論することなど相互に啓発し合うことも大切です。

(2) 管理監督者の役割

職員にとって仕事に関する能力の開発・伸長の場として職場ほど重要なものではなく、管理監督者は各職員の職務遂行を直接指導する立場を踏まえ、自らの行動が職員の意欲や職場の雰囲気大きく左右することを十分に認識すべきです。その上で、上司として部下を指導育成すべき責務を自覚し、組織における人材育成担当者としての役割を果たさなければなりません。そのためには、日頃より部下とのコミュニケーションを十分に図るほか、人事評価制度を適切に活用し、部下の気づき、自発的な成長を促すことが必要です。

また、職員の自己啓発促進には、ワーク・ライフ・バランスを推進することも重要です。時間外勤務の縮減や年次休暇の取得促進のために業務の効率化を進めるとともに、それぞれの職員の健康管理に気を配り、適切なマネジメントを行うことも必要です。

(3) 人材育成担当部門の役割

本章第2に掲げている推進スケジュールに従って進行管理を行いつつ、職員の人材育成の推進者として、職員の意識や職場の状況の把握に努め、人材育成に関する取り組みや研修内容が効果的に機能しているか常にチェックしながら、見直しや充実を図ります。

社会情勢の変化や組織の状況の変化を察知し、組織に必要なもの、職員に必要なものを考え、人材育成の取り組みについての課題を把握し、その解決策を常に考えるとともに、人事制度全体の納得性、公平性、公正性、透明性を高めます。

また、各職場で職員一人ひとりが能力開発に前向きに取り組めるように、人材育成の取り組みへの理解の促進、ワーク・ライフ・バランスの促進、健康管理、働きやすい職場環境づくりを推進するとともに、この基本方針を広く公表し、職員への浸透を進めます。

職員の能力を効果的かつ効率的に向上させるため、一人ひとりの職員が主体的に将来のキャリアに対する考え方をしっかりと意識できるよう支援するとともに、職員の能力・適性が最大限発揮される仕組みづくりに向け、引き続き人材育成の取り組みの充実を図ります。

人材育成基本方針の概要

背景・課題

分権時代に対応した
行政運営の効率化

職員の世代交代に
伴う早期育成

能力および実績に
基づく人事管理

求められる職員像

チャレンジする職員

信頼される職員

主体性と協調性を持つ職員

経営する職員

求められる意識

チャレンジ精神

自律の精神

公務員倫理

人権尊重意識

住民満足度を高める意識

竜王町に対する愛着

戦略意識

原価意識・経営者意識

求められる能力

基礎的業務遂行能力

進行管理能力

コミュニケーション能力

政策形成能力

指導・育成能力

折衝・交渉能力

労務管理能力

政策決定能力

行政経営能力

推進体制

全職員の役割

- 自主的な自己開発
- 学ぶ意欲と問題意識を持つ
- 職員同士での教え合い、議論、相互の啓発

管理監督者の役割

- 日頃からの部下とのコミュニケーション
- 人事評価制度を活用した部下の成長の促し
- 部下の健康管理と適切なマネジメント

人材育成担当部門の役割

- 人材育成の取り組みが効果的かチェック
- ワーク・ライフ・バランスの促進
- 健康管理、働きやすい職場環境づくりの推進

【資料】

用語の説明

	用語	説明
イ	インセンティブ	意欲を刺激すること。やる気を起こさせるような刺激
オ	OJT	on-the-job training。職場での実務を通じて行う教育訓練
オ	OFF-JT	off-the-job training。職場での業務を離れて行われる研修教育
オ	オフサイトミーティング	職場での立場や肩書きをはずし、職場から離れて、気楽にまじめな話をするミーティング。コミュニケーションが活発で風通しの良い職場を作るためのツールとして注目されている。
ジ	ジョブローテーション	職員に多くの仕事を経験させ、幅広い職務経験と知識を習得できるように、計画的に職務の異動を行うこと。
ジ	人事評価制度	地方公務員法の改正（平成26年5月公布、平成28年4月施行）により、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力および挙げた業績を把握した上で評価し、任用の根本基準としての実施が義務付けられた人事管理制度。
ブ	ブラザー・シスター制度	新規採用職員それぞれに先輩職員1名がブラザー（男性）またはシスター（女性）としてつき、職場生活にスムーズに適応できるための適切なアドバイスやフォローをする制度。
モ	モチベーション	人を行動へ駆り立て、目標へ向かわせるような内的過程。動機や意欲を与えること。