

# 美深町人材育成基本方針

美 深 町

平成20年4月1日 改訂

## 目次

---

1	人材育成基本方針策定の基本認識	1
2	人材育成基本方針の概要	2
2	人材育成の意義	3
4	職場の現状	5
	(1)行政を取り巻く環境変化についての意識	5
	(2)職場環境	5
	(3)学びあう職員	5
	(4)職員のモチベーション	6
	(5)人事管理	6
5	人材育成の基本的方向	7
	(1)めざすべき職員像	7
	(2)職員に求められる能力	9
6	人材育成の方策	10
	(1)職員研修	10
	自己啓発	10
	(ア)自己啓発援助の整備	10
	(イ)自己啓発についての管理者の理解と支援	10
	職場研修	11
	(ア)職場内研修	11
	(イ)職場外研修	11
	研修効果を高めるための取り組み	11
	* 職員研修の概要	12
	* 階層別研修計画表	14
	(2)職場の環境づくり	15
	人が育つ職場の環境づくり	
	人を育てる仕事の進め方の工夫	
	(3)人事管理と人材育成	16
	計画的なジョブローテーション	16
	適材適所の人事配置	16
	人事評価	16
	(4)職員の健康管理	17

## 1 人材育成基本方針策定の基本認識

美深町の人口は昭和35年12月31日の14,686人(住民基本台帳)をピークにして減少傾向が続き、自然減、社会減などの理由により少子・高齢化が進行する構造にあります。

美深町の活力を維持していくためには、若い労働力が減少する時代の到来に伴いより少ない人材で核となる仕事を担えるよう町の組織力を強化し、本町の政策目的の達成を図ることが必要であり、少数精鋭の体制づくりや人づくりを着実に実施しなければなりません。

また、いわゆる「団塊の世代」の職員が定年を迎えることにより、その職員の持つ専門的技術とその蓄積であるノウハウを失う時期でもあります。職員構造の大きな変化を見据え、次代を担う人材を確保・育成し、組織のしくみを変え、職務のノウハウ保有を継続させることが急務であるといえます。

このような社会的・構造的な事情に加え、平成16年の地方公務員法改正により、「研修に関する基本的な方針」の策定が自治体に義務づけられるなど、職員の人材育成の重要性が叫ばれ、各自治体においては、真に自治体に必要な職員のあるべき姿を明らかにするとともに、その育成のためより効果的な研修を実施することが求められました。

人を育てるには時間がかかり、日々の指導や職員自らの能力開発に向けた努力の積み重ねが必要であり、これらを効果的に進めるため組織的な育成プログラムが必要です。美深町人材育成基本方針は美深町の人材のあるべき姿を明確にするものです。

地方公務員法第39条第3項(平成16年改正)

(研修)

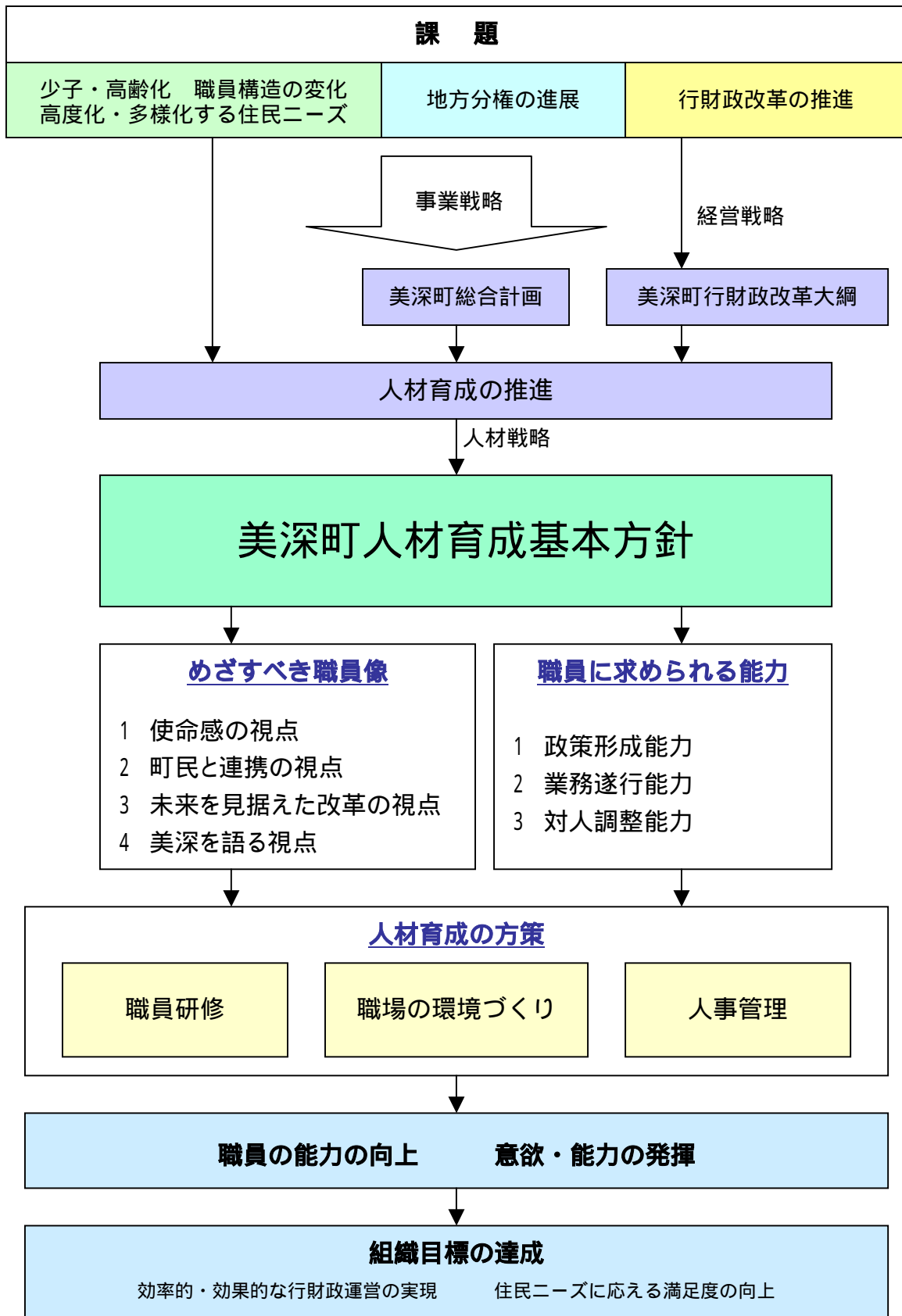
**第39条** 職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。

2 前項の研修は、任命権者が行うものとする。

3 地方公共団体は、研修の目標、研修に関する計画の指針となるべき事項その他研修に関する基本的な方針を定めるものとする。

4 人事委員会は、研修に関する計画の立案その他研修の方法について任命権者に勧告することができる。

## 2 人材育成基本方針の概要



### 3 人材育成の意義

第4次美深町総合計画の「まちづくりの将来像」には、次のような方向が示されています。

#### 21世紀を展望した将来像

まちづくりの基本は、すべての町民が「住んで良かった」「住み続けたい」と言える活力ある地域社会を創造して行くことにあります。

「第4次美深町総合計画」におけるまちづくりの将来像は、21世紀初頭への時代の潮流を見据えながら、これまでの本町の歩みを十分に踏まえ自然・産業・文化等を継承しつつ、本町固有の優れた地域資源等を活用し、美深町ならではの個性的で独自性のあるまちづくりを着実に進めるため、美深町民憲章を基調とし、まちづくりのイメージテーマを次のように設定します。

《 ゆめいっぱい北の<sup>ま</sup>ち<sup>ち</sup>びふか 》

#### まちづくりの基本目標

- 1 いたわりの心に満ちた温かいまちづくり
- 2 地域の特性を活かした活気あふれる元気なまちづくり
- 3 自然と都市機能が共生した美しいまちづくり
- 4 個性があふれる人と文化を育てるまちづくり
- 5 対話と協調による開かれたまちづくり

美深町をとりまく環境の変化とともに、これからは、行政と町民との協働という視点を踏まえながらこの基本構想を実現していくことが必要です。

そのためには、美深町職員として働く私たちが町民に信頼され、一層働きやすい職

場に変えていき、職員一人ひとりが全体の奉仕者であることを自覚して、常に職務に対して意欲を持って取り組むことが重要です。

さらに、地方分権の時代に入り、「自己決定」「自己責任」による行政運営、また、町民に身近な役所として迅速に課題解決を図る政策自治体としての主体的な取組みが期待されています。

このため、美深町の将来を見据えつつ、簡素で効率的な行政システムを確立するとともに、従来のやり方にとらわれない柔軟な発想と政策形成能力を持ち、創造性や経営感覚に優れた職員の育成に努めなければなりません。



## 4 職場の現状

本方針策定にあたり、平成19年に全職員を対象にアンケート調査を行いました。その調査結果を次のようにまとめました。

### (1) 行政を取り巻く環境変化についての意識

行政を取り巻く環境の変化をほとんどの職員は感じており、項目としては財政問題、合併・道州制などの自治体改革、少子高齢化が最も高く、次いで、公務員制度改革、地方分権、住民ニーズの高度・多様化となっています。

また、「美深町の行政運営は環境変化に対応できているか」については半数ができていますとしているが、3割程度の人があまりできていないとしています。美深町の行政運営は環境の変化に対応するため何かしているかについては、「している」「していない」「何をしてもいかわからない」がそれぞれ30%弱の回答であり、行政を取り巻く環境の変化に積極的に対応しようとする意識が低い傾向にあります。

### (2) 職場環境

業務に関して自由に発言や議論できる雰囲気があり、事務・事業の改善や効率化に積極的ですが、管理職と一般職員の関係においては、時宜に応じた連絡・報告、業務遂行の適切な指示を求める声が多く、一部では意思の疎通が十分図られていない面も見受けられます。管理職のリーダーシップが求められるとともに職員全体が意識改革をする取り組みが必要です。

### (3) 学びあう職員

職場では外部研修会に参加しやすいが、内部研修会については時間的理由や上司の働きかけがないなどの理由により実施していない割合が高くなっています。今後充実させるべき研修としては担当業務に関する実務講習会やセミナーが多く、次いで、対人関係能力、自己啓発への援助、職場内研修となっており、今後、職場研修のあり方について検討する必要があります。職場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。能力開発の基本は自己啓発ですが、職員の学習意欲は職場環境によって大きく左右されるため、人材育成のためには職場環境づくりが課題であるといえます。

職員の能力・資質について、求められているものとしては責任感、柔軟な思考力、迅速性、専門知識、平等・公平性、実行力が上位でした。能力開発の手段としては

自己啓発、職場での実務経験、上司・先輩からの指導・助言、適材適所の人事配置であり、身につけたい能力では業務遂行上の技術・専門知識が最も多く、問題解決能力、法律知識などの順となっています。

#### (4) 職員のモチベーション

モチベーションの向上、組織の活性化には組織の目標・方針の明確化と職員の意識改革が必要だとしています。仕事のやりがい、目標、職務に必要な能力を習得するために日頃から自己啓発に取り組んでいるかについては肯定する回答が半数以上占めていますが、自分の能力が活かされているかについては「活かされている」と「わからない」が半数の回答となっています。

職員の意欲、やる気に関しては「やりがい」「適性」「過度の精神的負担」について重要度が高く満足度が低いとモチベーションの低下につながりますが、「情報伝達」に関しても重要であり、組織の目標や職務に必要な情報が確実に伝えられることが求められます。つまり、モチベーションは組織を動かす最も大きな要因であり、一人ひとりがモチベーションを高く持ち熱心に働くことが組織マネジメントには何にもまして重要であると言えます。

#### (5) 人事管理

ジョブローテーションは3年程度とし、人事異動の自己申告制度については能力開発、適材適所につながるとした回答が最も高く、関連する設問ともリンクしており、職員の能力開発の手段として重要だとしていることが伺えます。昇任管理は年功序列によるべきとする回答が半数あるものの、内申、昇任試験、人事考課によるとする回答も半数という結果でした。

〔ジョブローテーション〕

人材育成計画に基づき定期的に異動・業務内容の変更を行うこと。



## 5 人材育成の基本的方向

### (1) めざすべき職員像

今後、職員が目指すべき方向としては、行政のプロとして果敢に行動することと同時に、町民に信頼され人間的な魅力を兼ね備えた職員であることです。

ここに、4つの視点から、めざすべき職員像を設定します。

#### 使命感の視点

人権に対する深い思慮や洞察力を持つとともに、職務に対する使命感と情熱を持ち、説明責任を果たし、個人として成長を遂げようとする向上心を持つ職員。

高い倫理観を持つ職員  
自己啓発に努める職員  
信頼される職員  
熱意と向上力を持つ職員  
強い責任感を持つ職員

#### 町民と連携の視点

町民との対話、交流を通し、町民の視点で共に考え、要望とニーズを明確に区分しつつ、町民と連携しながら仕事を進める職員。

情報を町民と共有できる職員  
現場に足を運び、町民と交流できる職員  
町民の視点で改革できる職員  
町民と一緒に汗を流して行動し、地域社会に貢献できる職員  
苦情から積極的に学べる職員

### **未来を見据えた改革の視点**

時代を読む感性を磨き、情報を通じたコミュニケーション能力を駆使し、従来の枠組みや概念を超えた企画力・発想力・政策形成能力を涵養し、それを仕事に生かす職員。

様々な情報を収集分析し、説得力を持つ職員

コスト感覚を持つ職員

町の将来について大局観を持てる職員

オリジナリティーを大切にし、前向きにチャレンジする職員

### **美深を語る視点**

常に美深町を見つめ、いつでも美深町に関する「何か」について語る事ができる職員。

産業を語れる職員

歴史、文化を語れる職員

国際感覚で美深を語れる職員

## (2) 職員に求められる能力

職員に求められる能力のうち、今後一層必要性が高まる重点的に育成すべき能力を以下のように設定します。

### 政策形成能力

- ・ 時代や環境の変化を察知し、新たな課題を発見できる能力
- ・ 課題解決のために有効な方策や企画を立案できる能力
- ・ 政策を適切に執行するために、物事を法的な視点から捉え解決できる能力

### 業務遂行能力

- ・ 業務や事業の目的を把握し、適切に担当業務の目標を設定できる能力
- ・ 与えられた業務を町民の視点に立ち、正確かつ効率的に処理できる能力
- ・ 最新の知識や技術を用いて業務を遂行できる能力

### 対人調整能力

- ・ 組織内外の人と折衝、調整、説得できる能力
- ・ 組織内外の人と良好な意思疎通ができるコミュニケーション能力
- ・ 苦情や批判、異議申し立てに適切に対応することができる能力

(研修計画等は12～14ページ参照)

## 6 人材育成の方策

これまで定義した「めざすべき職員像」「職員に必要な能力」「階層別に必要とされる能力」を継続的に育成していくための方策は、能力を育成し成長させるため職員研修、職場環境、人事管理が重要になります。そして、これらは相互に連動させ相乗的に組織内に浸透させていくことが必要です。

### (1) 職員研修

---

#### 自己啓発

自己啓発とは、職員が自分に必要な知識や能力について自ら認識し、自分の意思で能力開発のために学習することです。職員は能力開発の手段として自己啓発が重要だと認識しつつ、3割が取り組んでいないとしています。また、半数が自分の能力が活かされているかわからないとしています。

職員は担当業務に関する研修充実を求め自己啓発(通信教育・資格取得)への援助を求めています。組織力を高めるには職員一人ひとりの意欲や行動力の結集が必要です。組織や上司からの働きかけを待つ受け身の姿勢ではなく、職員自らが主体的、積極的に取り組まなければなりません。計画性を持って「自ら育てる」「自ら育つ」という意識と目標の具体化が必要です。

#### (ア) 自己啓発援助の整備

公務上必要と認められる公的資格取得や通信教育の一定の費用補助、自主研究グループの活動に対する一定の補助を行うとともに、成果発表等の場の提供を設定します。また、業務や行政に関する知識・資格等の習得のため、大学や研修施設などで開催される専門講座などへ職員が受講する場合の自主研修制度を継続します。

#### (イ) 自己啓発についての管理者の理解と支援

自己啓発を行いやすい組織形成を図るとともに、個々の取り組みを奨励し援助していくことは管理監督者の重要な責務です。職員が自主的な研修に取り組める環境づくりを進めていきます。

## 職場研修

### (ア) 職場内研修

グループ研修とは、職場において職務を通じて行われる研修であり、職場の上司、先輩が職場内で仕事をしながら報告、連絡、相談を受けるとともに、指示、助言をすることにより業務に必要な情報を提供し、計画的な育成を行うものです。しかし、アンケート結果では時間がないことや上司の指示がないなどの理由により実施していない割合が高いため、グループ内研修を計画かつ円滑に進めていくために、その意義や指導方針、方法について検討し、取り組めます。

職場内研修とは、外部から講師を招いて行うものや、職員が講師となって全職員を対象に行う研修です。行政を取り巻く環境の変化やさまざまな課題をテーマとして、継続して実施していく必要があります。

### (イ) 職場外研修

研修担当部門が実施する研修は、職員として必要となる知識や技能を体系的・集中的に習得できるとともに、意識改革や人的ネットワークの拡大を図る貴重な機会といえます。

また、アンケート調査において、今後参加したい研修としては法令実務等の専門研修、対人能力研修、担当業務に関する実務講習等、職員として必要となる知識や技能を身につける研修を求める声が大きくなっています。行政需要の変化や職員の要求に応じた能力開発ができるよう、研修内容や機会の充実を図ります。

他の地方公共団体等へ職員を派遣する研修は、そのことにより職員の視野が広まり、人的なネットワークの構築や他の組織に従事することによって意識改革を図ることができるなどのメリットがありますが、状況を見て可能な時期に派遣研修を再会することとします。

## 研修効果を高めるための取り組み

研修の効果を高めるために効果測定に務めながら研修内容や研修方法等の改善を図る必要があります。さらに、単なる研修に終わらせないために、フォローアップ体制を定着させていく必要があります。

## 【実施機関における職員研修の概要】

### 1. 長期研修

#### 自治大学校

中堅職員を対象に、高度な研修を行い、その資質を向上し、勤務能率の発揮及び増進を図る。

#### 市町村中央研修所

##### 専門実務研修

特定の行政分野における高度な事務処理能力の養成を図る。

### 2. 短期研修

#### (ア) 北海道市町村職員研修センター

##### 法制研修

中堅職員として業務遂行上必要な基本的法律知識等を修得し、的確な業務処理能力の頂上を図る。

##### 指導能力研修

監督者に必要な管理監督に関する基本的な知識を修得し、組織管理能力の向上を図る。

##### 管理能力研修

管理者としての職責の重要性を認識すると共に、職長の中核として必要な組織管理能力の向上を図る。

##### 専門研修

法制、税務、福祉等それぞれの課題に応じて、専門的知識を修得し、業務を的確に処理する能力の向上を図る。

##### 政策研修

多様化した行政ニーズに対応し、グループ討議等を通じ具体的な事例研究による政策開発を行い、政策形成能力の向上を図る。

#### (イ) 上川支庁管内町村会

##### 初任者(基礎)研修

新規採用職員を対象とし、自治体の職員としての基礎知識の修得を図る。

##### 初級研修

採用後2年目の職員を対象とし法律の基礎知識並びに財務会計システム知識の修得を図る。

#### 中級研修

採用後4年目の職員を対象とし中堅職員の役割と責任について学習し、自己啓発を促す。

#### (ウ) 広域(上川北部8市町村)研修

##### 接遇研修

新規採用者を対象とし、役場の顔にふさわしい接遇を学習する。

##### 法令実務研修

基本的法令知識を修得し、的確な業務処理能力の向上を図る。

#### (エ) 電源地域振興センター

##### 各種国内研修

各課題別テーマに基づき広い知識と課題解決に向けた知識、能力の開発を図る。

### 3. 自己啓発研修

#### 視察研修

自ら課題解決のための研修計画を作成し、進んで道内外を視察・研修することで広い見識と、判断力を養い行政能率の向上を図る

#### 職場内研修

職員セミナー等の講義や各所属課毎の企画によりグループ討議を実施、一般行政知識及び専門知識の修得を図る。

#### 自主研修

職員自らの意欲に基づき、あくまでも職員の主体性を尊重しながら、自己啓発グループの育成・支援を推進すると共に、自己啓発に取り組みやすい環境づくりときっかけづくりに配慮する。また、本町の「住民参加のまちづくり」の基本姿勢を体し、職員が積極的に地域の諸活動に参加する職場環境づくりを進め、地域社会活動への参加促進を図る。

## 階層別研修計画表

区分	主事補	主事等	主査 主任	副主幹	主幹	課長
一般研修	基礎(初任者) (町村)	初級(町村) 中級(町村) 地方自治(道研) 行政法(道研)			管理能力(道研) 指導能力(道研)	
政策研修			<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <span style="font-size: 2em;">{</span> <div style="text-align: center;">                     政策立案(道研)                      政策企画(アカ)                      政策法務(北部)                 </div> <span style="font-size: 2em;">}</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%; margin-top: 5px;"> <span>←-----</span> <span>-----→</span> </div>			
専門研修			法務(基礎)(町村) 法務(応用)(町村) 法令実務(北部)		人事評価育成(北部) メンタルヘルス(北部) コーチング(道研)	
	←-----		<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <span style="font-size: 3em;">{</span> <div style="text-align: center;">                     税務(基礎)                      税務(上級・民税)(道研)                      税務(上級・固定)(道研)                      税務(上級・徴収)(道研)                      *実務経験2年以上                      財務会計(道研)                 </div> <span style="font-size: 3em;">}</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%; margin-top: 5px;"> <span>←-----</span> <span>-----→</span> </div>			
政策課題		対象課題による (電源)	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <span style="font-size: 2em;">{</span> <div style="text-align: center;">                     対象課題による (アカ)(太田)                 </div> <span style="font-size: 2em;">}</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%; margin-top: 5px;"> <span>←-----</span> <span>-----→</span> </div>			
職場 グループ 自己啓発	【職場・グループ研修】 ・地方財政 ・情報セキュリティ ・保健衛生 ・メンタルヘルス ・交通安全 ・グループ内人材育成研修 等		【自己啓発】 ・自主研修個人・グループ支援 ・資格取得制度支援 ・通信教育支援 ・大学・大学院修学支援 等			

主催団体表記

- ・北部 = 上川北部合同
- ・町村 = 町村会
- ・道研 = 北海道市町村研修センター
- ・アカ = 市町村職員アカデミー
- ・電源 = 電源地域振興センター
- ・太田 = 太田ローカルアカデミー



## (2) 職場の環境づくり

---

能力開発は職員一人ひとりの主体的な取り組みが前提です。また、人は実際の仕事を通じて上司や先輩等から学び成長するという部分が大きいいため、実践の場である職場自体が「人を育てる気運」をもつことが重要です。このことが、職場管理の観点から「活力あふれる職場づくり」にむけた取り組みにつながります。

### 人が育つ職場の環境づくり

人はその置かれた環境に大きく影響を受けます。「前向きに課題に取り組んでいるか」「意見を言いやすい状況か」等について常に管理監督者が問い直し、率先して人が育つ環境づくりに取り組んでいくことが重要です。

平成14年度から実施している「職員提案制度」は職員の自主性を引き出し、問題発見や能力開発と学習意欲を高めるものです。現行の事務事業から政策提案等も視野に入れた制度の充実を図ります。

職場は「仕事をする場」であるとともに「自己研鑽の場」であるという雰囲気づくり

接遇態度の向上に向けた職場ぐるみの取り組み

管理監督者が「よい環境づくりの先導役」という意識改革の促進

事務事業等の改善について自由に提案できる職場の雰囲気づくり

### 人を育てる仕事の進め方の工夫

実際の仕事をとおして人材を育成するためには、仕事の進め方の工夫が必要です。管理監督者は仕事の割り当てや進行管理などの一連の過程を人材育成に配慮しながら取り組んでいく必要があります。

職務の責任分担を明らかにし、各職員が主体的・意欲的に仕事を進めていくしくみづくり

職場会議、報告会等の活性化による政策情報、トップの方針、決定事項などの速やかな周知・伝達による情報の共有化と能力開発

主担当、副担当業務の変更など新しいことを学びながら成長していける取り組み

行政評価をとおして、担当する仕事の町政全体の中での位置づけ、目標等を自覚することによる意欲の高揚

### (3) 人事管理と人材育成

---

地方行政が大きく変化する時代にあって、行政を担う職員が果たすべき役割はこれまで以上に重要となってきています。特に、地方分権の進展に対応して、地方自治体自らの権限と責任において決定、判断していく場面が増加し、また、行財政改革を推進するため、職員すべてがその持てる力を十分発揮して公務の効率化を図っていかねばなりません。

こうした状況に対応するため、職員研修の充実強化や意欲・能力の高い人材の確保に努めていかなければなりません。こうした取り組みにとどまらず、人材育成の視点から人事管理システムを構築していく必要があります。

人事管理とは、職員の採用から退職までの雇用関係全般を指すものですが、本来、職員個々の意欲と能力を最大限に引き出し、それを組織として効果的に活かすことを目的としています。今後、この視点に立って職員の能力開発を支援し、人材育成と連携した総合的な人事管理システムを有効活用していかなければなりません。

#### 計画的なジョブローテーション

配置転換、昇任等の人事異動は行政需要の変動による組織の改変に対応するほか、組織を活性化させるとともに、多種多様な職場を経験させることにより職員の能力開発という面でも重要な役割を持っています。

このため、一般職では採用後10年程度を個人の職務能力等養成期間と考え、計画的なジョブローテーションをめざします。

#### 適材適所の人事配置

適材適所の人事配置は組織として最大の効果を得ると同時に、職員一人ひとりの意欲を増進させる効果もあり、人材育成面での意味も大きいものがあります。アンケート結果では自己申告制度に関する回答が高かったことを踏まえ、自己申告制度等の活用について検討することとし、職員の適性や能力、意欲を十分に把握します。

#### 人事評価

人事評価には、能力や仕事を評価して、それを被評価者にフィードバックすることによって職員の能力開発を促進する「育成」と、手当や昇給・昇格に差をつけて職員にインセンティブを与え、人件費を効率的に配分する「選抜」の二つ

の側面があります。組織にとって職員の間「差をつける」ためだけの評価は意味がありません。人事評価は、組織業績をあげるための手段であり、職員がどれだけ能力を向上させ、それを発揮してくれるかにかかっています。

人事評価は、職員の「今の状態」を「知り、評価する」管理活動です。また、「職員の行動を変える」という役割もあります。評価の判断基準は、組織の「こうなっていきたい」という職員に対する期待から作られ、その背景には「こうした組織を作りたい」という考えを表明した組織の長期目標に基づく「期待する職員像」があります。

国においては、平成22年度に人事評価が完成されます。公務員制度改革の動向を注視しつつ、職員の開発された能力と実績を正確に把握し、職員が納得できる評価方法の構築について取り組むこととします。

#### **(4) 健康管理**

---

職員が退職までの期間を健康で働くことができるように、心身両面にわたる総合的な健康管理の推進に努めて行きます。特に近年では、業務の複雑化・高度化に伴うストレス等により精神面での病気によって長期の療養を必要とする事例が生じることもあるため、メンタルヘルスの取り組みが必要となっています。衛生委員会を中心に従来からの職員健診、人間ドックに加え、メンタルヘルスの面からの職場診断やメンタルヘルス教育を強化していくこととします。