

御嵩町 人材育成基本方針

町民と共に、地域の特性を活かした“魅力あふれるまちづくり”に、意欲を持って取り組む職員を育てるために、平成20年3月に策定した人材育成基本方針を見直し、次の通り「人材育成基本方針」を定める。

平成29年3月改定

<目次>

第1章 人材育成の基本的考え方

1. 人材育成の目的
2. 求められる職員像
付) 人材育成基本方針 体系図
3. 職員に求められる意識と能力

第2章 人材育成の基本方針

1. 人材育成基本方針の見直し
2. 人事管理
 - (1) 多面観察による職員採用
 - (2) 人事考課の連動
 - (3) 人事配置による能力開発
 - (4) 女性職員の登用
3. 職員の意識改革と職場づくり
4. 職員研修の充実
 - (1) 自主学習(=自己啓発)
 - (2) 職場内研修(=OJT)
 - (3) 職場外研修(=集合研修)
5. 福利厚生
 - (1) 健康管理・安全管理
 - (2) 福利事業

第3章 人材育成の推進体制の整備

1. 管理者の役割
2. 人材担当部門の役割

第1章 人材育成の基本的考え方

1. 人材育成の目的

近年の高度化・多様化する住民ニーズに即応し、豊かさゆとりを実感できる地域社会を築き上げていくために、職員一人ひとりが「全体の奉仕者である」ことを、改めて自覚することが急務になっている。

行政は“運営”から“経営”の時代に入り、全職員は意欲をもって職務に取り組むことはもとより、住民に身近な行政サービスの担い手としての心構えをもち、効率的な行政運営を行うための経営感覚が一層求められている。

民間企業においては「能力・実績主義の強化」が定着し、国においては公務員制度改革の基本設計が決定されていることから、地方公務員においてもこれまでの年功序列重視から、「能力・実績重視の人事管理への移行」が必要となっている。

御嵩町は、時代や行政環境の変化に対応できる、能力と意欲のある職員を育成し、その力を引き出し、住民サービスの向上に更に取り組んでいく。

2. 求められる職員像

(1) 住民の目線に立って物事を考える職員

豊かな心をもって町民と接し、地域や町民に貢献しようとする意識と、町民とともに事業・施策を進めていこうとする感覚をもち、住民の目線に立って物事を考える職員となる。

(2) 新たな課題に挑戦する職員

自分の職責を深く自覚し、前例踏襲主義ではなく、常に課題意識をもって、職務に対し創意工夫を凝らし、創造的な発想とコスト意識をもって、新たな業務に果敢にチャレンジする職員となる。

(3) 町民から信頼される職員

職務の遂行にあたっては、町政が町民の信託によるものであることを認識し、法令遵守の姿勢のもと、町民に対して業務についての十分な説明を行い、理解を得るよう努め、町民から信頼される職員となる。

人材育成基本方針 体系図

目 標

御嵩町 第5次総合計画

～つながる・あられる・輝くまち～ の実現に向け

職員個々の能力向上に努め、まちづくりを推進していきます。

- (1) 職員の実績・能力を把握しながら適材適所の職場配置を進め、人材の育成を行います。
- (2) 「たらいまわし」「先送り」「前例踏襲主義」「横並び意識」「指示待ち」といった古い習慣から脱却を図るため、職員の意識改革を進めます。



求める姿

御嵩町 人材育成基本方針

『住民目線』 『挑戦』 『信頼』

- (1) 住民の目線に立って物事を考える職員
- (2) 新たな課題に挑戦する職員
- (3) 町民から信頼される職員



求める意識と能力

求める意識

住民目線・ｺﾝﾌﾟﾗｲｱﾝｽ・ｺｽﾄ・
ﾁｬﾝｼﾞ・ﾘｽｸ・情勢適応

求める能力

経営・決定・管理・立案・折衝
・育成・専門・発見・遂行



人材育成 4つの柱

人事
管理

職場
環境

職員
研修

福利
厚生

3. 職員に求められる意識と能力

(1) 職員に求められる意識は、全職員が共有するものである。

意 識	説 明
住民目線	自分が町民ならどうして欲しいかを念頭におき、行動する
コンプライアンス	法令や規範等を遵守し、全体の奉仕者として公平・誠実に行動する
コスト	事業・施策の目的や成果を考え、効率的な行政運営を追求する
チャレンジ	常に問題意識をもち、困難な課題に対しても、前向きに挑戦していく
リスク	行政運営上の危機要因を認識し、判断・行動・対応する
情勢適応	少子高齢化や情報化など、社会情勢の変化を的確に捉え、対応する

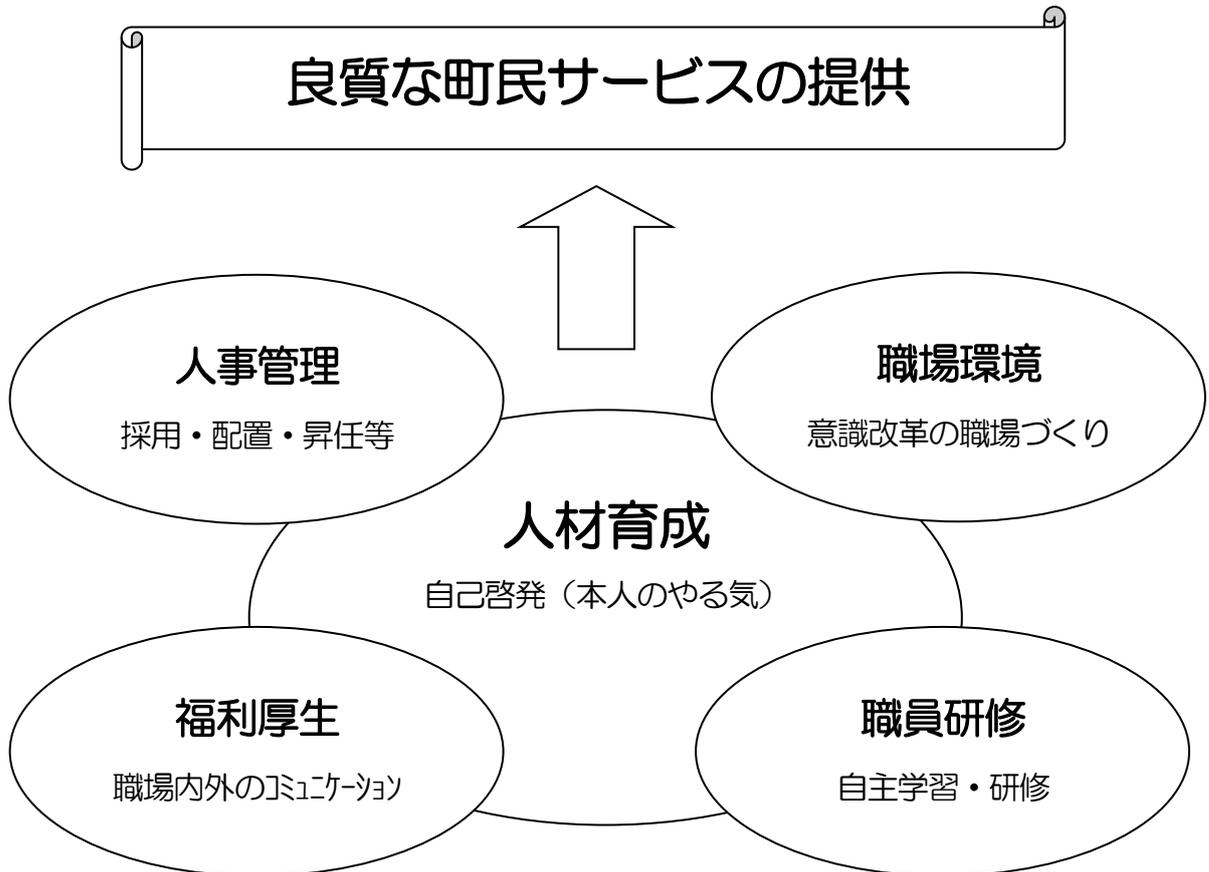
(2) 職員に求められる能力は、各職層に求められる役割・行動により、職層が上がるにつれ、事務処理的な能力から、管理・経営的な能力に移行していく。

職 層	求められる役割・行動	求められる能力
経営職 部長・参事職	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 時代変化を的確に捉え、経営の視点から政策を遂行する。 ◇ 総合的・長期的な視点に立って、組織の目標や政策方針を打ち出し、実現を図る。 ◇ 組織力を最大限に発揮させ、政策遂行を統率する。 	<ul style="list-style-type: none"> • 行政経営能力 • 政策決定能力
管理職 課長職	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 職場の目標や課題などを明確に示し、組織の管理と業務の進行管理を行う。 ◇ 危機管理体制の整備や危機発生時の対応を行う。 ◇ 複雑・高度な行政課題を解決するため、関係者と効果的な調整・折衝を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> • 組織管理能力 • 危機管理能力
監督指導職 係長職	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 課題を発見・整理し、上司の指示を的確に把握して、具体的な政策、事業等を企画・立案する。 ◇ 職務の円滑な遂行に当たり、関係者と調整・折衝を行う。 ◇ 係員の能力を適正に把握し、日常の業務を通じて指導育成を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> • 政策立案能力 • 折衝交渉能力 • 部下育成能力
一般職 主 査	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 積極的に上司を補佐するとともに、後輩職員に対して、適切な指導・助言を行う。 ◇ 高度な専門知識を身に付け、職務を正確かつ迅速に処理する。 ◇ 職務についての課題を発見し、その解決に向け、具体的な政策や施策を提言する。 	<ul style="list-style-type: none"> • 後輩指導能力 • 専門能力 • 課題解決能力
一般職 主 任 主 事	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 職務に対して常に問題意識を持ち、課題の発見に努めて、事務の改善や工夫を図る。 ◇ 職務に関して必要な知識・技術を身に付け、職務を正確かつ迅速に処理する。 	<ul style="list-style-type: none"> • 課題発見能力 • 職務遂行能力

第2章 人材育成の基本方針

1. 人材育成基本方針の見直し

時代や行政環境の変化に対応できる人材の育成を推進するため、人材育成基本方針を状況に合わせ、段階的に見直していくものとする。



2. 人事管理

(1) 多面観察による職員採用

次代を担う職員の採用は人材育成の出発点であり、雇用情勢の変化に対応しながら、欲しい人材を明確にしていく。

知識だけでなく、公務に対する意欲・意識を重視し、情熱と向上心、さらには町民との協働意識をもった、知恵を持てる人材の採用を行う。

また雇用をめぐる社会変化に対応し、民間経験者（社会人）の採用や、障がい者の採用に努める。

(2) 人事考課の連動

人事考課とは勤務実績並びに職員的能力、態度及び適性を、公平かつ客観的に評価し、評価後の育成面談等を通じて、職員各自の職務能力の向上を図り、人材育成を行うことを意義とする。

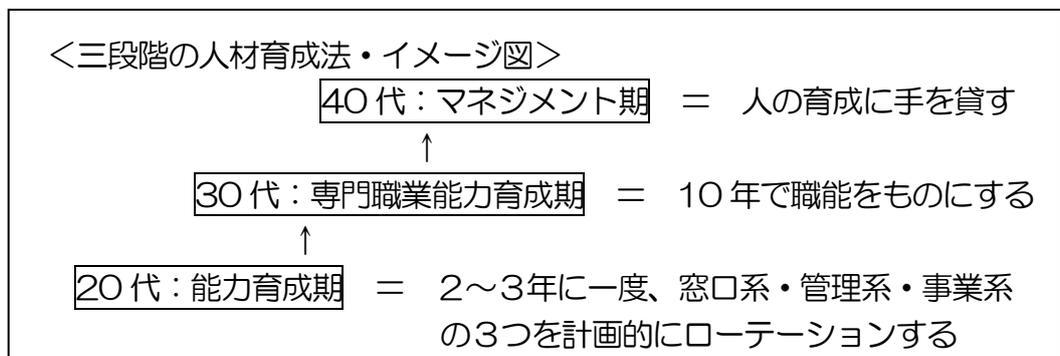
併せて、日常業務で発揮された職員の能力や成果の評価を、頑張った職員に報いることで、職務への一層の意欲向上を図る。

- ① 人事評価においては絶対評価による職員の能力向上を図るほか、相対評価も効果的に活用し、査定昇給及び勤勉手当の区分化を実施する。
- ② 人事評価が一定基準に満たない職員に対しては、所属部署、及び人事において重点的に能力向上を目指し、指導育成や配置転換を実施する。なお、指導育成等の効果がみられない場合については、分限処分の検討を行う。
- ③ 「能力・実績重視への移行」が求められる中、これまでの年功重視の管理・監督職への昇任法を見直し、年齢や経験だけにしぼられない上位職昇任機会の均等策を図る。そのため「筆記試験・面接試験・人事考課結果」を有機的に結びつけた、総合的な昇任制度を実施する。

(3) 人事配置による能力開発

人事異動は、職員の潜在能力を開花させるとともに、開発された能力を活用する場を提供する機会とする。異動による配置転換は、「異なった業務・異なった上司・異なった職場」となり、その緊張が人を成長させるためである。

- ① 一般職は原則的に、採用後 10 年程を能力育成期として、窓口系・管理系・事業系を順次経験させるジョブローテーションを実施し、職員としての基本的資質を育成する。
- ② その後の 10 年程（30 代期）は、専門職業能力育成期として、自己申告による本人の適正及び上司の助言によりできる限り「本人の適職に沿った系統」で執務し、専門能力を涵養する。
その先（40 代～）は、マネジメント期として、監督職に備えマネジメント力を涵養する。
- ③ 行政課題に取り組むプロジェクトチームを編成する際には、職員の積極性を尊重し、参加職員の公募制を検討する。
- ④ 健康上の理由や、家庭の事情などにより現在の職責を果たせない場合は、本人の希望により降任できる「職員希望降格及び降任制度」により本人負担を軽減し、かつ組織の活性化に努める。



(4) 女性職員の登用

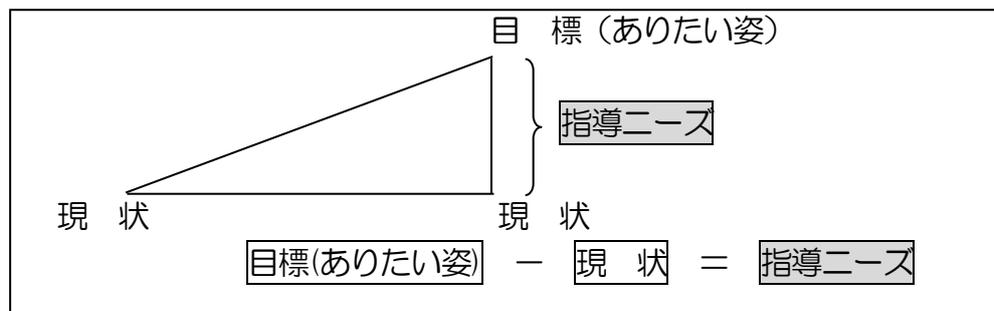
多様化・複雑化する市民ニーズへの対応と、男女共同参画社会実現のためには、様々な立場や考え方をもった個人の人権を尊重することはもとより、性別を問わず、意欲と能力ある人材の確保・養成が重要となってくる。

- ① 女性職員の能力を十分に活かすことができるよう、女性職員の職域や業務の拡大、研修への参加機会の確保など、女性職員の能力開発を支援する。
- ② 政策や意思を決定するポジションへの積極的な登用に努め、男女共同参画社会の構築を推進する。

3. 職員の意識改革と職場づくり

最少の職員で最大のサービス提供を行うには、職員が精鋭でなければならない。そのため職員の能力開発は、本人の努力とともに業務を通して涵養されるものであり、自己啓発意欲を醸成するためにも、職員が育つ職場づくりの推進は重要である。特にキーマンの管理・監督者層には、次の措置を講ずる。

- ① 管理・監督者は、職員の能力開発には職場環境が重要であることを認識し、日頃からあらゆる機会を通じて職員とコミュニケーションをとり、職員の能力・自己啓発意欲を発揮できる職場づくりに努める。
- ② また管理・監督者は、目標によるマネジメントにおいては、与えられた職務に職員自らがその意志と工夫により目標を設定し、挑戦し、努力し、成果を上げる職場づくりを啓蒙する。
- ③ 職員個々の伸ばすべき能力を見極め、的確に指導していくため、管理・監督者への意識改革を行い、部下育成能力の向上を図る研修を実施する。
- ④ 職員提案制度を活用し、行政運営への積極的な参画を促進し、職員の多彩な発想を引き出すとともに、チャレンジ意欲や政策形成能力の向上を図る。
- ⑤ 職員の自主的な運営のもと、職員の資質の向上、行政サービスの改善に取り組むグループに対して助成制度を検討し、相互啓発を喚起して、職員の能力開発の促進を図る。
- ⑥ これら諸策を通じて「生き生きと働ける」明るい職場環境づくりを果たし、「組織で仕事をする喜び」を分かち合う。



4. 職員研修の充実

職員自らが能力開発に対する意欲を持つことを基本に、自主学習（自己啓発）を推進する。その一方で、職場においても能力開発に対する意欲を助長し、支援していく学習風土づくりを高める。

時代は分権化の流れの中で、「自己企画」「自己決定」「自己責任」を実践できる職員を求めている。このような職員の育成を図るために、①自主学習の支援、②職場内研修の充実、③職場外研修への計画的な派遣を行う。

(1) 自主学習（＝自己啓発）（SD：Self Development）

「自分の成長は、自分で責任をもつ」を理念に、自主学習を基本とする。

その自己啓発意欲を喚起するために、職員が自主的に受講する各種講座の受講料の一部を、「御嵩町職員自主学習講座受講助成要綱」により助成する。

(2) 職場内研修（＝OJT：On the Job Training）

職場内研修の実施に必要な情報等を積極的に提供し、所属長が職員に日常の職務を通じて、計画的かつ継続的に、職務遂行上必要な知識・技能等を習得させる。

(3) 職場外研修（＝集合研修：Off the Job Training）

職場外研修は、本来の職務から離れて行う「基本研修」と「派遣研修」とする。この研修は、一定期間集中的に行うことが可能であり、職務遂行上必要な知識・技能を体系的に学習できるので、高度かつ専門的な知識・技術の学習に適している。また他の地方公共団体等様々な人々と交流し、相互に啓発しあう機会でもあるので、各種セミナー等に職員を積極的に派遣し、人材育成を図る。

なお研修生の選考にあたっては、「職務命令による研修派遣」と、自己啓発を推進するため「職員の希望による研修派遣」とする。

① 基本研修

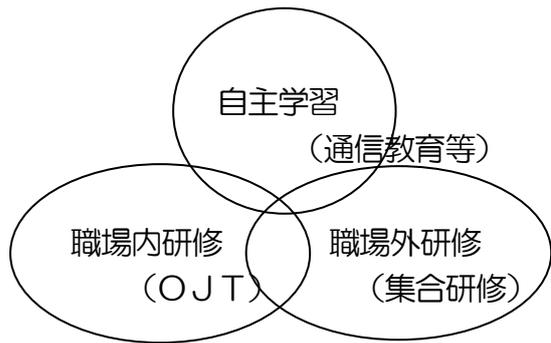
市町村職員研修センター等を活用し、階層別研修は新任研修から管理職層研修まで、それぞれの職種・階層などに応じ、職務の遂行に必要な知識を習得する。

特別研修は、多様化・複雑化する社会情勢に即応した、専門的な知識・技術、特定な課題の目的を達成するための知識・技術を習得する。

② 派遣研修

幅広い視野と、より高度な政策立案能力や、行政経営能力を養成するために、岐阜県や自治大学等を利用した長期派遣による研修を図る。

さらには市町村アカデミー等などの各種宿泊型研修により、他自治体職員との交流による情報交換、情報ネットワークづくりの機会を提供する。



職場内研修OJT	職場外研修
仕事そのものが	教材であり
職場そのものが	教室であり
職場のみんなが	先生である

自主学习を基本とするものの、「毎日の業務を教材」に指導できるOJTは、人材育成の支柱である。

また職場外研修（集合研修）は、他者とのすり合わせの中から学ぶことも多く、OJTの足りないところを補完するものとして重要である。

三者の特徴と位置づけを正しく認識し、状況に応じて使い分けを行う。

5. 福利厚生

職員がもてる能力を十分に発揮して業務に励むには、職員自身が「自分の健康は自分で守る」ことが基本となる。それゆえ心身ともに健康で、安心して働ける職場をつくることが重要である。

心身の健康管理を行うとともに、働き甲斐を持って仕事に臨めるよう、職場環境の改善に努める。

(1) 健康管理・安全管理

- ① 厳しい社会情勢と生活環境の中で、職員が健康を保持していくために、健康管理事業として総合健康診断を計画的・持続的に実施しているが、身体のみならずメンタルな部分もケアする相談窓口を啓蒙する。
- ② 管理職は部下のメンタル・バランスを常にチェックし、日常的・潜在的に抱えるストレスやフラストレーションの危険サインを見逃さず、早期発見に努め、適切なアドバイスに努める。
- ③ 職員は自らストレスやフラストレーションをコントロールし、士気を高め持てる能力を十分に発揮するよう努める。
- ④ 安全衛生委員会を中心にした職場点検や、危険箇所の改善に積極的に取り組み、安全な職場管理を行う。

(2) 福利事業

仕事に全力投球した後は、自分の時間を大切にすることが気分転換を図り、明日への英気を養うために重要である。

そのため職員会を主とした福利厚生活動の充実と、職員相互のコミュニケーションを図る行事の推進に努める。

第3章 人材育成の推進体制整備

人材育成を推進するには、職員個々の能力を発揮できる体制づくりが必要である。それには管理者の自覚と、部下に対する適切な指導・助言、さらにはこうした取り組みを支える人材担当部門の役割が重要となってくる。

1. 管理者の役割

人材育成を推進していく上で管理者の役割は、職員の能力や適性を的確に把握し部下の行動に影響を与え、部下が意欲をもって働けるように、動機づけをすることである。そのため管理者に対する研修の充実を図り、管理者としての自覚を促す。

また管理者は普段から職員との意思疎通を密にすることにより、職員の状況をよく把握し、有効な助言や指導をし、職員が自らの考えを発言でき、十分に能力を発揮できるようなより良い職場環境づくりに努めなければならない。

2. 人材担当部門の役割

人材担当部門は各部局との連携を図り、人材育成に資するため次の推進を図る。

- ① 従来の町職員の知識や技術はどちらかというところ「広く浅く」であったが、住民ニーズの多様化や高度化への的確に対応するには、専門的知識や技術をもった職員が欠かせない。

その一方で政策課題解決のための企画立案能力や政策目標を管理し、組織全体をマネジメントできる職員も求められる。

このため一定年齢（経験）時からは、適性も見極めながら、それぞれの適性に応じて専門的職務に従事し、本人の得意とする分野に配属するように人事配置に配慮する。

- ② 人事担当部門は職員の人材育成に配慮した配置に努めるとともに、職員が自己啓発や職務を遂行する中で培った専門能力や適性などを的確に把握し、職員がもてる力を最大限発揮できるよう支援していかなければならない。そのためには人事評価制度など人事制度全体を育成的観点から継続的に実施し、人材育成の趣旨を職員に周知するとともに、この人材育成基本方針を適切に運用していく。
- ③ 人事担当部門は、職員が研修受講や自己啓発ができるよう、研修に係る情報やノウハウ等を提供するなど積極的に支援していく。