

# 江府町人材育成基本方針

**「3000人の楽しい町」をめざして**

～自ら学び・考え・行動し、地域とともに行動する職員～

平成30年3月

鳥取県江府町

## 目 次

1. 人材育成基本方針の基本理念	-1-
2. 人材育成基本方針の基本的な考え方	-1-
3. 求められる職員像と必要とされる能力	-2-
(1) 求められる職員像と必要とされる能力	-2-
(2) 各職位における職員像	-3～-4-
4. 人材育成の方向	-4-
(1) 江府町の現状と課題	-4～-5-
(2) 総合的人材育成制度の構築	-6～-8-
5. 人材育成の具体的方策	-9-
(1) 人事管理制度	-9～-10-
(2) 研修制度	-10～-11-
(3) 職場環境整備	-12～-13-
6. おわりに	-13-

## 1. 人材育成基本方針の基本理念

社会経済情勢がめまぐるしく変わっていく今日、地方公共団体を取り巻く環境は、非常に厳しいものとなってきています。これからの地方自治体は、地方分権が推進される中であって、自己決定・自己責任という本来の地方自治の姿で行政に取り組みなければなりません。

行政経営において、「人」・「もの」・「金」・「情報」・「時間」は、重要な資源であります。「人」以外の資源をうまく使いこなせるかどうかは、「人」次第であり、「人」が一番重要な資源であると言えます。その重要な資源である「人」の能力を組織の中でより高め、活用できるよう育てていくことが必要であります。

本町においては、未来へ向けての新しい江府町を創出するため、新たなまちづくりの指標として、「想いを形に 未来につなぐまちづくり」を基本理念とする「江府町未来計画」（構想期間：2016年度～2025年度）を策定し、本格的な少子高齢化・人口減少等を始めとした数々の課題に取り組むこととしています。

その計画を具現化し、町民にとってより満足度の高い行政サービスを提供できる行政システムの構築のためには、計画を実行する「人」が必要であります。社会情勢の変化や住民ニーズに的確に対応し、住民に信頼される行政となり、住民とともに政策を進めていくためには、自分自身で進む道を考え、自ら実行し、結果に対し自己で責任を負うという理念が大切です。

この「人材育成基本方針」はこのような認識に立ち、本町の人材育成のマスタープランとして策定するものです。

## 2. 「人材育成基本方針」の基本的な考え方

「江府町人材育成基本方針」では、江府町職員として町に求められる職員像を明らかにし、職員個々の能力開発のため、複雑・多様化する町民の行政ニーズに迅速にまた適切に応えるよう、職員をどのように活かし、意欲を引き出し意識改革と組織の活性化をはかっていくのか、これらを明確にした上で、総合的な人事制度として構築し、個々の職員が自ら具体的な目標を持ち、その目標に向かって改革を自発的に行うことを目的とし、策定します。

なおこの「江府町人材育成基本方針」は、今後の町職員の能力開発、人材育成の基本方針となるものです。指針は、職員一人一人の能力開発に向けた指針であり、職員本人にあっては、求められる職員像に向けて、自ら能力開発に向けて取り組むことを促す指針であり、管理監督者にあっては、責任と役割を明確にして、部下の指導育成に努めることを促す指針です。

### 3. 求められる職員像と必要とされる能力

#### (1) 求められる職員像と必要とされる能力

江府町は、地方分権、少子高齢化、厳しい財政状況や住民ニーズの多様化など様々な課題に直面しています。

これからの江府町を支える職員は、地方分権時代に対応できるよう、専門的な知識を備えて、地域を知り住民と共に課題の解決に積極的に取り組むことが必要であり、コスト意識や常に先を読みながら、斬新な感覚で挑戦する気概と柔軟で変化に対応できる、経営感覚なども持っていないてはなりません。

これらの必要性は、住民説明会等で住民から寄せられた意見要望においても、コスト削減、町民の声の反映、職員の意欲・資質の向上、接遇の向上が強く求められているところです。

具体的には、次のような姿勢と能力を備えた人が、江府町職員として求められる職員像であり、求められる能力になります。

#### ①住民を大切にする人

- ・行政は、サービス業ということ意識して住民に接し、職員としても地域住民の一人として住民と共に考え、交流や活動に積極的にかかわり、住民との良好な関係を幅広く形成できる。
- ・住民への説明責任を果たしながら、住民合意を形成できる。
- ・人権について深い知識と理解があり、誰にでも公平で公正に接することができる。

必要とされる主な能力	<input type="checkbox"/> 接遇 <input type="checkbox"/> 協働意識 <input type="checkbox"/> 説明提案能力 <input type="checkbox"/> 交渉調整能力 <input type="checkbox"/> 人権意識
------------	--

#### ②プロフェッショナル意識を持つ人

- ・公務員として、高い倫理意識と仕事に対する意欲や誇りを持ち、専門知識・技能や幅広い知識の習得など自己啓発に努める。
- ・常に情報収集・分析に努め、積極的に課題・問題に取り組む。
- ・諸問題の解決に向けて、幅広い視点から柔軟かつスピーディーに判断できる。
- ・法律、規則にのっとった適正な事務処理ができる。

必要とされる主な能力	<input type="checkbox"/> 倫理・遵法意識 <input type="checkbox"/> 勤務態度 <input type="checkbox"/> 知識・技能 <input type="checkbox"/> 情報収集活用力 <input type="checkbox"/> 判断力 <input type="checkbox"/> 事務処理能力
------------	--

#### ③経営感覚のある人

- ・目標や目的を把握し、時機を逸することなく、計画的に職務を推進することができる、コスト意識を持ち、最小の経費で最大の効果を上げることに努める。
- ・時代の流れを読み取り、常に先進的な取り組みや計画などを策定し、実行することができ、成功や失敗の結果を分析して、次につなげるための改善・改革が行える。
- ・不測の事態に遭遇しても的確な処理が行え、被害を最小限に抑えることができる。

必要とされる主な能力	<input type="checkbox"/> 企画・計画力 <input type="checkbox"/> スピード <input type="checkbox"/> コスト意識 <input type="checkbox"/> 課題把握能力 <input type="checkbox"/> 危機管理能力
------------	---

#### ④人間として魅力のある人

- ・自らが先頭に立って人を導き、困難な状況にあっても冷静に対処できる。
- ・自分以外の人々の状況にも常に注意を払い、人の能力を引き出し、能力開発を促すことに努め、人としての成長に好影響を与える。組織内外に幅広い人脈を築き、職務を遂行するに当たり、速やかな協力体制を確立することができる。

<b>必要とされる主な能力</b>	○ 統率力 ○ 人材育成力 ○ 人間関係力（人的ネットワーク）
-------------------	------------------------------------

## （２）各職位における職員像

### ① 1級（主事級）

- ・全体の奉仕者であることを自覚し、誰にでも丁寧で親切な対応ができ、住民の視点で仕事ができる。
- ・組織目標や上司の指示を把握して、チームワークを乱すことなく、積極的に担当する職務に取り組み、課題や問題点を的確に処理して、正確に職務を遂行できる。
- ・担当する仕事に関して、課題・問題を見出そうとする姿勢が見られる。
- ・人権意識を持ち、組織内外で良好なコミュニケーションを形成することができる。

### ② 2級（主任級）

- ・全体の奉仕者であることを自覚し、誰にでも丁寧で親切な対応ができ、住民の視点で仕事ができる。
- ・組織目標や上司の指示を把握して、チームワークを乱すことなく、積極的に担当する職務に取り組み、課題や問題点を的確に処理して、正確に職務を遂行できる。
- ・コスト意識を持ち、常に改善や見直しを考えながら職務に取り組み、計画を策定することができる。
- ・人権意識を持ち、組織内外で良好なコミュニケーションを形成することができる。
- ・仕事の優先順位付けができ、自ら改善の必要性を見出し、実行することができる。

### ③ 3級（主幹級）

- ・住民とともに町づくりに取り組む姿勢を持ち、行政の説明責任を果たすことができる。
- ・組織目標や上司の指示を把握して、長期的で幅広い視点からものごとをとらえ、効果的かつ効率的に職務を遂行することができる。
- ・どのような場合においても、的確な行動がとれ、困難な状況などを想定して職務を行なうことができる。
- ・幅広い視点から柔軟に思考し、職務に取り組み、計画を策定することができる。

#### ④ 4級（課長補佐・主査級）

- ・住民とともに町づくりに取り組む姿勢を持ち、行政の説明責任を果たすことができる。
- ・組織目標や上司の指示を把握して、長期的で幅広い視点からものごとをとらえ、効果的かつ効率的に職務を遂行することができる。
- ・自分の仕事だけでなく、職場の仕事の課題・問題に関しても、費用対効果、実現性、妥当性などを考えた解決策を提案できる。
- ・どのような場合においても、的確な行動がとれ、困難な状況などを想定して職務を行なうことができる。
- ・幅広い視点から柔軟に思考し、職務に取り組み、計画を策定することができる。
- ・職場環境の改善に努め、部下を把握し指導や育成ができる。

#### ⑤ 5級（課長級）、6級（総括課長等）

- ・住民との協働による行政運営を心がけ、常に住民の満足度を高めることを意識し、住民や地域へ積極的に働きかけることができる。
- ・住民ニーズ、社会情勢や組織全体の状況を把握し、効率的かつ効果的な職務の遂行ができるよう、部下に的確に指示できる。
- ・他部門も視野に入れて、将来を見通した中長期的な視点で行政の運営を行うことができる。
- ・不測の事態が発生しても、部下に的確な指示ができ、被害を最小限に抑えることができる。
- ・組織内でのコミュニケーションの活発化を図ることができる。
- ・部下への適切な指導や育成ができる。
- ・どのような場合でも管理職員として責任をまっとうできる。

### 4. 人材育成の方向

#### (1) 江府町の現状と課題

##### ①人材確保

社会情勢の急激な変化や住民ニーズの多様化により、行政運営もより深い専門知識が必要とされるようになってきました。

そのため、個人の能力、専門性、経験を踏まえ、必要とする部署に必要な人材を配置し、かつ即戦力となる人材を確保するような職員採用方法や採用形態のあり方についても検討し、取り組む必要があります。

主な検討課題	○ 多様な人材の確保 ○ 職員採用方法のあり方 ○ 職員採用形態のあり方
--------	---

##### ②人事管理体制

江府町の人事管理に関する具体的方針は、今までなく、確立した制度としての人事評価は、行ってはいませんでした。これは、職員数が少ないことから日常業務を通じた経験などで、職員の能力やこれまでやってきた業務・職務の内容の把握を行うことが可能であったからです。

今後は、個々の職員の能力を客観的に把握できる人事評価制度の構築によって、その結果を人材育成に反映する必要があります。職員自身がどのように評価されており、

どのような自己啓発の取組をするべきかを具体的に知ることは、積極的な能力開発につながると予想されます。

主な検討課題	○ 人事管理体制の確立 ○ 客観的人事評価制度の確立
--------	----------------------------

### ③給与等処遇制度

現在の給与等処遇制度は、年功序列的な要因によるところが大きく、職員の能力や実績が人事や給与上の処遇などに反映されないことから、現行制度では、職員の意欲の向上や能力開発につながっていないと考えられます。

自治体間の競争が増し、地方分権時代を乗り切るためには、やる気と向上心を持つ職員を育成・支援する必要があります。そのため、能力と実績を重視した給与等処遇制度などについて検討を行います。

また、仕事に対する意欲などが向上すれば、地方自治体の仕事は、住民サービスも自ずと向上すると考えられます。

主な検討課題	○ 職員のやる気を引き出し、その努力に報いる処遇制度の検討
--------	-------------------------------

### ④職場環境

職場は、人材育成の最も基本となる場所であり、新規採用職員や新たに配置された職員は、職場で実務や職員としての心構えなど、多くのことを学ぶ重要な場所です。

現在は、職員が自由に議論・発言できる雰囲気醸成や、仕事を通して上司が部下を育成するOJT (On the Job Training) などは、各管理者の裁量やその職場の風土によって大きく異なっています。

これからは、職員の意欲向上を支援し、OJTが行えるような職場環境を整備する必要があります。

また、管理職員に対して、職場は人材育成の基礎であり、人材育成を促す職場風土づくりに心がけ、職場環境を改善していくことが求められています。

主な検討課題	○ 職場コミュニケーションの活発化 ○ 自己啓発の支援体制の確立 ○ OJT 推進環境の整備 ○ 管理職員の意識向上
--------	--

### ⑤研修体制

本町の研修は、鳥取県自治研修所や市町村アカデミーなどへの派遣研修が中心になっています。しかし、研修の基本となる自己啓発の支援、OJTなどは、意識して日常的に行われているとは言い難い状況にあります。

今後は、職員能力の客観的把握や必要とされる能力については、何かを明らかにすることによって、個々の職員や管理職員が目標を明確に把握して、能力開発に取り組むなど、効率的で効果的な人材育成を支援する必要があります。

また、OJTの推進や全職員を対象とした講習・セミナーなどの職場研修体制の確立による研修の充実、能力・実績を重視した人事評価制度導入に伴う上司と部下の面談を通じてのコミュニケーションの活発化や、職員の指導育成に必要なデータとなる客観的な能力・実績の把握など、研修体制の確立に向け取り組む必要があります。

主な検討課題	<input type="checkbox"/> 指導・育成のための能力・業績データの収集 <input type="checkbox"/> 全職員を対象とした研修体制の確立
--------	--

## (2) 総合的人材育成制度の構築

現状と課題での検討課題を分類すると次のようになります。

制度別	検討課題	対応する 「現状と課題」項目
人事管理 制度整備	<input type="checkbox"/> 多様な人材確保 <input type="checkbox"/> 職員採用方法のあり方 <input type="checkbox"/> 職員採用形態のあり方 <input type="checkbox"/> 人事管理体制の確立 <input type="checkbox"/> 客観的人事評価制度の確立 <input type="checkbox"/> 公平・公正な任用制度の確立 <input type="checkbox"/> 職員の意欲を支援する処遇制度の導入 <input type="checkbox"/> 職員の努力に報いる処遇制度の導入	<input type="checkbox"/> 人材確保 <input type="checkbox"/> 人事管理体制 <input type="checkbox"/> 定員・ポスト <input type="checkbox"/> 給与等処遇制度
研修制度 整備	<input type="checkbox"/> OJT 推進環境の整備 <input type="checkbox"/> 全職員を対象とした研修体制の確立	<input type="checkbox"/> 職場環境 <input type="checkbox"/> 研修体制
職場環境 整備	<input type="checkbox"/> 職場コミュニケーションの活発化 <input type="checkbox"/> 自己啓発の支援体制の確立 <input type="checkbox"/> OJT 推進環境の整備 <input type="checkbox"/> 管理職員の資質と意識の向上	<input type="checkbox"/> 職場環境



人事管理制度を確立することによって、必要な人材の採用、職員の能力等を客観的に把握し、職員が必要とする研修や育成方法を検討するための資料収集、能力等に基づく給与等の処遇制度導入による職員の意欲や向上心の助長など、人材育成を側面から支援することができます。

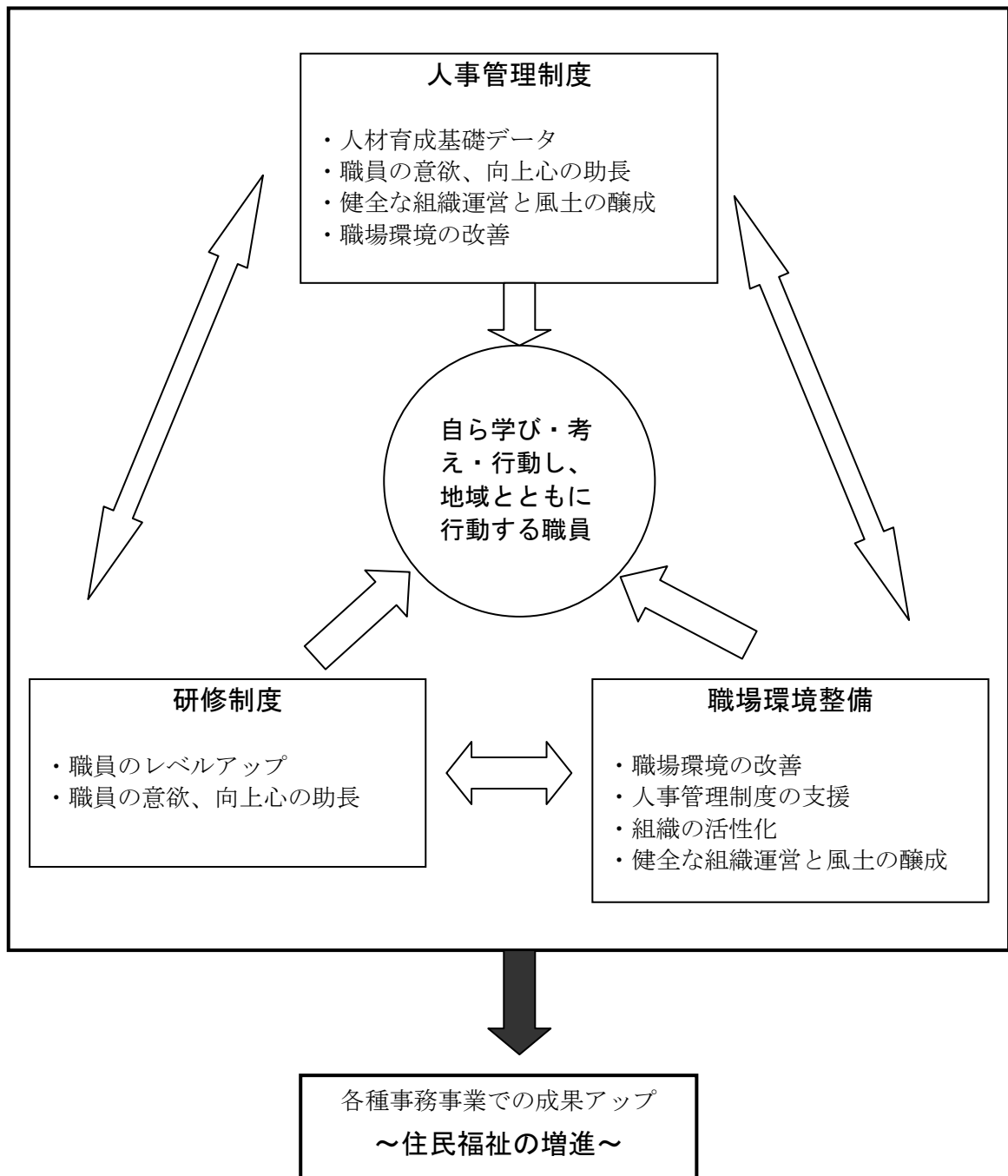
また、健全な組織風土の醸成による職場環境の改善は、職員自らの積極的な能力開発や職務への意欲向上にもつながるものです。

研修制度を確立することは、職員あるいは一社会人としてのレベルアップ、職場環境の改善につながり、組織の活性化をもたらします。

職場環境の整備を確立することによって、職員の意欲や向上心の助長、組織の活性化や新たな人事管理制度の適正な運用を支援するものとなります。

このように、人材育成には、人事管理制度・研修制度・職場環境が密接に関連していることから、これらをリンクさせ、各制度が相互に補完し、相乗的な効果を生み出すよう、総合的な人材育成制度を構築する必要があります。

◎総合的人材育成制度イメージ図

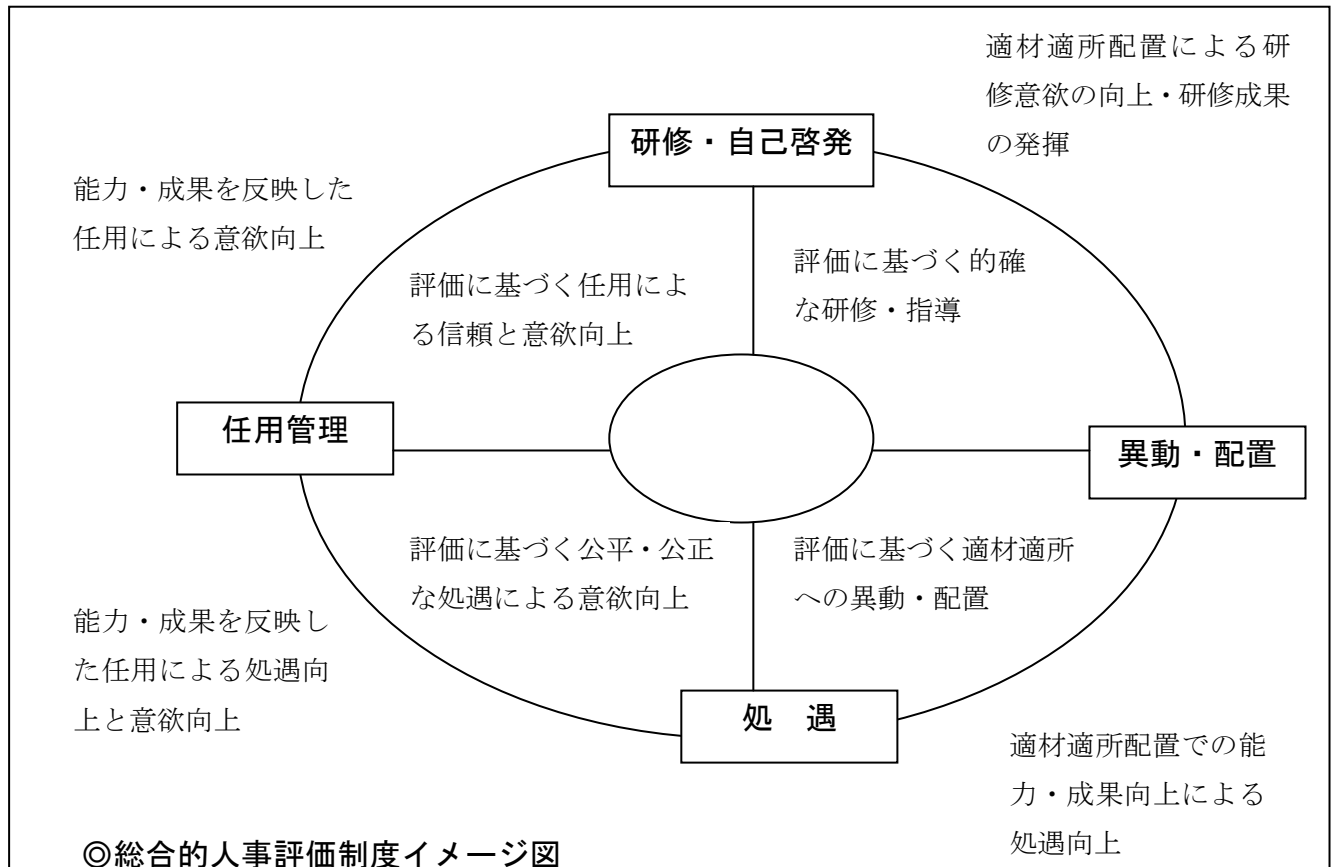


## 5. 人材育成の具体的方策

### (1) 人事管理制度

#### ①能力・実績重視の人事評価制度

人材育成の効果的实施、上司と部下のコミュニケーションの活発化、公平・公正な任用、職員のやる気・努力に報いるため人事評価制度の確立に取り組みます。



#### ア. 能力評価

能力評価は、社会人としての資質向上に必要な能力、職務遂行に必要な能力、一般職員に必要な能力、管理監督職員に必要な能力など様々な角度から客観的に判断できるようにして、研修や任用に利用できるようにするとともに、能力判定の際には、上司と部下が面談を行うなど、職員の評価に対する納得性・透明性の確保を図ります。

#### イ. 目標管理

組織目標を明確にした上で、職場目標や個人目標を設定し、全庁的に目標達成に向けた取り組みができるようにします。

また、結果のみを判定するのではなく、職員の意欲向上につながるよう、目標の自己申告制や取り組み状況の評価などを取り入れて、上司と部下のコミュニケーションを活発にするとともに、上司は、目標達成に向けた助言や指導を行うなど人材育成を主眼とした目標管理制度にします。

## ②任用管理

任用管理に当っては、人事評価結果を基に、任用基準の明確化を図るなど、透明性のある公平・公正な任用を行い、組織運営の円滑化と職員の任用に対する納得性・信頼性の向上に取り組みます。

## ③給与等処遇制度

人事評価の結果を基に給与等処遇制度に反映させて、実績のある職員が報われるよう給与等処遇制度を検討します。

職員への奨励制度など意欲向上につながる様々な制度について検討します。

## ④異動希望制度等

職員の適材適所への配置の一環として、本人の希望によって、現状では個人の能力が発揮できない場合や健康上の理由などに対応できるよう、異動希望制度を導入し、職員の精神的・肉体的苦痛の排除や、職場運営の円滑化を図れるよう検討します。

また、経験年数の少ない職員が自分の適性を早期に把握でき、やりたい仕事や得意とする分野の職務に従事することによって、意欲向上につながるよう、様々な業務について複数の課等を経験できるよう検討します。

## ⑤男女間格差のない人事管理制度運用

人事管理制度を運用する際には、男女間で差別的な処遇や取り扱いが無いように、基準や方針を明確に示し、個人の能力・実績に基づく運用を徹底します。

## (2) 研修制度

総務課で、研修に関連する情報を管理し、職員個々が必要としている研修や職場で必要としている研修に関する情報提供を行い、課長相当職が職員の自己啓発支援や効果的な職場での研修・指導育成ができるよう検討します。

### 人材育成計画の概要

研修別	研修の内容
自己啓発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人の特性や能力に基づく自主的な知識、技能、能力の研修</li> <li>・個人研修支援及びグループ研修支援</li> </ul>
職場研修等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門的知識、技能、能力の研修及び基本的知識、技能、能力の研修</li> </ul>
派遣研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自治研修所・市町村振興協会・市町村アカデミー、市町村国際文化研修所等の参加支援</li> </ul>

### 職員研修計画

研修区分	主事・主任級				主幹級	課長補佐・主査急	課長級	
階層別研修  ※全職員必須研修 (財)鳥取県市町村振興協会が実施。) )	新規採用職員 研修	フォロワー 研修	採用3年目 研修	採用5年目 研修	中堅職員 研修	新任係長 研修	新任課長補佐級 研修	新任課長級 研修
	新規採用職員 (保育士・保健師・栄養士含む)		採用3年目職員 (保育士・保健師・栄養士含む)	採用5年目職員 (保育士・保健師・栄養士含む)	採用10～15年目職員 (保育士・保健師・栄養士含む。係長を除く。)	新任係長級の職員 (昇任後2年以内の者)	新任課長補佐級の職員 (昇任後2年以内の者)	新任課長級の職員 (昇任後2年以内の者)
職務に必要な資格取得のための研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・水道技術管理者(建設課)</li> <li>・介護支援専門員(ケアマネージャー)(地域包括支援センター)</li> <li>・社会福祉主事(福祉事務所)</li> <li>・社会教育主事(教育委員会)</li> </ul> ※複数の資格取得者を養成する。							
中央研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(財)全国市町村研修財団 市町村職員中央研修所研修(市町村アカデミー)</li> <li>・(財)全国市町村研修財団 全国市町村国際文化研修所研修</li> <li>・自治大学校研修</li> </ul> ※職員の希望を取り入れるが、全職員が必ず1度は研修を受講するものとする。(1年に3名)							
鳥取県自治研修所	<ul style="list-style-type: none"> <li>・能力開発・向上研修</li> <li>・自己啓発支援研修</li> <li>・研修支援</li> </ul> ※職員の希望を取り入れるが、少なくとも3年に1回は、何らかの研修を受講するものとする。							
職場研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人権同和職員研修(年1回実施。全職員受講必須。)</li> <li>・職場の課題に応じた職員研修(接遇・メンタルヘルス・セハラパワハラ・各種行政事務等)(年1回実施。)</li> </ul> ※職員からの希望も取り入れる。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・各職場でのOJT(On the Job Training)の実施(随時)</li> <li>・管理監督者研修</li> </ul>							
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人研修・グループ研修の支援(随時)</li> <li>・通信教育講座の支援(随時)</li> </ul>							

※各年度、正職員(医師を除く)の30%以上を目標に、何らかの研修を受講するよう計画するものとする。

## ①自己啓発

能力開発の基本は、自主的な自己啓発です。年功序列から能力・実績のある職員が適正に評価される制度へと移行し、職員の意欲向上や自ら能力開発に取り組む風土づくりを行うとともに、職員が自己啓発に積極的に取り組めるよう支援制度の拡充や創設に取り組み、自主的な自己啓発を促します。

### ア. 個人研修、自主的グループ研修支援

自主的な個人研修、グループ研修を行う職員に対して、支援を行う制度を検討し、職員の自己啓発促進を支援します。

## ②職場研修等

### ア. 職員研修

職場自体が、職員の重要な人材育成の場であり、職務への意欲向上を促す場です。職務を通じて必要な知識・技能を指導・修得させる方法や内容は、各職場で差異があります。

また、職場で人材を育成するという意識、職務への意欲向上の醸成や地方分権に対応するために、人材育成や職務に必要な実務研修に積極的に取り組む必要があることから、職場研修を重点的に実施します。

### イ. 管理監督者研修

職場での風土づくりや研修体制確立には、管理監督者の役割が重要な要素になります。職場環境を改善し人材を育成する風土づくりや人事評価を取り入れた場合の管理職による能力評価は、管理職の理解・マネジメント能力・リーダーシップ等がなくては成り立ちません。

そのため、管理監督者を対象とした人事評価・目標管理研修、マネジメント能力等向上のための研修など充実を図ります。

## ③派遣研修

自治研修所・市町村振興協会・市町村アカデミー・市町村国際文化研修所など研修機関への派遣研修は、本人の希望を取り入れ実施していますが、全職員が一度は、受講できるようにします。

## (3)職場環境整備

### ①コミュニケーションの活発化

#### ア. 双方向性の確保

上司と部下の間で意思の疎通を図りコミュニケーションを活発化することで、自由に議論できる雰囲気や人を育てる環境をつくることができ、職員の意欲の向上や能力開発につながります。

それには、OJTにおける指導や人事評価を行う際に、本人の意見や考え方を聞きながら指導・育成するよう、面談重視の指導・評価制度を導入します。

#### イ. 組織目標と情報の共有化

職員や個別の組織が目標達成や能力開発に意欲的に取り組んでも、組織目標と一致していなければ、その成果の多くは無駄になってしまうため、町長から職員までのコ

コミュニケーションが必要であり、各課（局・室・園）間での連携が必要になります。

また、組織目標を明確に示すことで、職員間や各課（局・室・園）間で目標が共有化され、目標達成に向けた意欲向上・職場活性化につながります。庁内LANの活用や各課（局・室・園）間のコミュニケーションを図るなど、組織目標と情報の共有化に取り組みます。

## 6. おわりに

人材育成基本方針は、求められる人材・現状と課題・社会情勢の変化などによって、その内容は変わっていくものです。

また、具体的方策として取り上げた各種制度の中には、今後、運用しながらより精度を高める必要があり、別の制度へと移行する必要があるものも現れると考えられます。

これらの状況の変化を人材育成に的確に反映するためには、人材育成基本方針についても、常に現実との乖離が起こっていないか検証しつつ、制度の運用を行う必要があります。方針と現実と乖離が起きた場合は、変更されるのは方針であって、現実が方針に合わせることはありません。そして、それを行うことが進化・前進する職員であり組織であります。