

大野町人材育成基本方針

—改訂版—

大 野 町

目 次

I	はじめに	2
1	方針改訂の趣旨	2
2	目標	2
3	取り巻く環境	3
II	人材育成のための方向	4
1	目指す職員像	4
2	必要とする職員の能力	5
3	職階層別に求められる役割と行動	6
III	基本方針	8
1	良好な職場環境の形成	8
2	職員研修の充実	10
3	人事管理制度の改善	13
IV	計画期間	14
V	推進体制	15
1	職員の役割	15
2	管理・監督職の役割	15
3	人材育成担当部門の役割	15

I はじめに

1 方針改訂の趣旨

地方自治体を取り巻く社会環境は少子高齢化の急速な進行をはじめ、大規模災害や感染症のリスクの増大など大きく変化しています。こうした直面する行政課題に、厳しい財政状況のもと、限られた職員数の中で効果的・効率的に対応していくことが必要です。

そのためには、職員の資質の向上を図り、職員一人ひとりの可能性や能力を最大限に引き出すとともに、職員が自らの仕事にやりがいや充実感を感じられる人材育成とその体制を構築することが急務となっています。

そこで、当町では、平成20年度より職員の人材育成を総合的、計画的に推進するための基本的な方針を明確にし、人材育成に関する諸施策の実施基準とするため、地方公務員法第39条第3項に規定されている「研修に関する基本的な方針」を包含した「大野町人材育成基本方針」（以下「基本方針」という。）を策定し進めてまいりました。現在の基本方針は、平成30年度に改訂を行い、その改訂後の基本方針が令和4年度に終了することから、職員のさらなる能力及び意欲の向上を目指して当方針を改訂します。

この新たな基本方針に基づき、良好な職場環境の形成や職員研修の充実、人事管理制度の改善による総合的・計画的な人材育成を進め、組織の活力と行政サービスの質の向上を図ります。

2 目 標

『 仕事にやりがいと誇りを持って 自ら考え行動できる職員づくり 』

3 取り巻く環境

人材育成の方向性を示すには、行政を取り巻く社会環境、その変化を正しく認識する必要があります。行政に影響を与える環境変化の主な要因は次のとおりです。

(1) 地方自治体の役割の増大

地方自治体を取り巻く社会環境は、少子高齢化による人口減少や人口構造の変化、地方経済・社会の持続性の低下、ICTの活用やIoTの普及、地球規模での環境問題や災害の発生、揺らぐ安心・安全社会など、さまざまな分野で変化しています。また、個人の価値観や生活スタイルの変化は行政ニーズの多様化をもたらしています。

こうした社会環境の変化や多様化する地域ニーズを的確に捉えて、住民満足度の高いサービスを提供し、さまざまな課題を解決するために、町民協働によるまちづくりを推進していく必要があります。

(2) 地域主権改革の進展と行財政改革の推進

平成12年4月の地方分権一括法施行以降、地方分権改革が進められてきました。そうした中、地域ビジョンを明確に描き、自らの責任と判断において、政策の立案から実施までを主体的に取り組む必要があります。

また、日本経済は、円安や物価の上昇、欧米を中心とする海外経済の減速など、先行きの不透明感を払拭できない状況にあります。当町においても、少子高齢化による社会保障費の増加が見込まれる一方で、納税者の絶対数の減少に伴い町税収入の維持が長期的に困難になるなど、財政は厳しい状況にあります。効率的な行財政運営を推進するにあたっては、住民を第一に考えることを徹底しながら、民間の経営感覚やコスト意識を持ち、少ない経費で大きな効果を挙げることが強く求められています。

Ⅱ 人材育成のための方向

1 目指す職員像

社会情勢の変化や高度・多様化する住民のニーズに柔軟かつ的確に対応し、自主的・自立的な行財政運営を推進していくため、次のような職員像を目指します。

(1) 住民の視点で住民のニーズを的確に把握し、住民と協働する職員

住民の目線でものごとを考え、住民の声に耳を傾け、住民と協働し、まちづくりを進めることができる職員

(2) 高い倫理観を持ち自己研さんに努め、住民に信頼される職員

高い倫理観のもと、プロ意識を持ち、自己研さんに努めながら、住民に対し、公正・公平・親切・誠実に対応することができる職員

(3) 広い視野と柔軟性を持ち、積極的に行政課題に挑戦する職員

全体の奉仕者である自覚のもと、常に問題意識を持ち、新たな課題に果敢に挑戦し、的確な判断と決断により迅速に行動することができる職員

(4) 社会情勢の変化を的確に把握し、長期的視野に立って未来を創り出す職員

社会情勢の変化を的確に把握し、長期的な視野に立って、新しい魅力ある町の将来像を描くことのできる専門性や政策形成能力を持つ職員

(5) コスト意識と改善意識を持ち、効率的な行財政運営を遂行する職員

効率的な行政運営の実現のため、コスト意識と改善意識を常に持ち、限られた財源・行政資源を最大限に活用し、質の高い行政サービスを提供することができる職員



まちづくりの実践

「快適で 笑顔あふれるやすらぎのまち おおの」 の実現

2 必要とする職員の能力

前述のとおり地方自治体を取り巻く社会情勢は、大きく変化しており、行政に対する住民のニーズも高度・多様化なものとなっています。このような中、「求められる職員像」となる人材を育成するために、行政の担い手である職員一人ひとりが町職員としての自覚を持ち、職務の遂行に必要な専門的知識と技術を習得することに加え、次のような能力を身に付けることが必要です。

能力等	内容
情報活用力	行政サービスの改善や行政課題の解決等のために、収集した情報を正しく整理・分析し、効果的に活用することができる能力が求められます。
企画力	社会情勢の変化や住民のニーズなどを的確にとらえ、行政課題を選定し、その解決に必要な政策目標の設定、目標を実現するための手段の立案等の政策形成能力が求められます。
調整力	政策形成等を円滑に行うためには、さまざまな立場の意見や考え方を取りまとめる能力、相手の潜在的なニーズを汲み取る能力、相互理解を深めて合意を形成する能力等の対人調整力が求められます。
交渉力	業務を遂行するにあたり、住民や利害関係者等への説得など交渉能力の如何により、業務の進展が大きく変化することから、対人・対業者の意見や立場を理解し、適切に交渉する能力が求められます。
判断力	組織として目標を設定し、その目標を達成へと導くためには、常に広い視野と費用対効果を意識した行政運営感覚を持ち、状況に応じて適切かつ速やかに判断する能力が求められます。

指導力	組織をまとめていかなければならないリーダー的立場の職員は、部下や同僚から信頼され、相手の能力や人格を考えて、効果的な指導、助言をする能力が求められます。
勤務姿勢	公務員として常に規範的な行動をとり、サービス規則の遵守など職場内のさまざまな規律を遵守し、自分の担当する業務と与えられた役割を十分自覚して、困難な場合でも最後まで責任を持ってやり遂げる勤務姿勢が求められます。また、職務の向上を図るために、常に問題意識を持ちながら、新たな行政課題に果敢に挑戦することが求められます。

さらに、管理・監督者には次の能力が求められます。

能力	内容
目標達成能力	地方分権時代においては、まず目標を設定することが重要となります。そしてその目標を部下に明確に示し、個々の職員の能力を見極めながら、一人ひとりの長所を活かし、リーダーシップを発揮しながら、組織目標を達成していく能力が求められます。
指導育成能力	管理・監督職は、日常さまざまな場面において適切な指導・助言を行うことにより部下職員の能力向上を図ることが重要となります。管理・監督職自らが人材育成担当者であることを認識し、職場研修（OJT：オン・ザ・ジョブ・トレーニング）を更に充実させる能力が求められます。

3 職階層別に求められる役割と行動

職員には、その職の階層・職種ごとに求められる役割があります。この役割を担うために職員に求められる行動は、次のとおりです。

階 層	求められる役割と行動	求められる能力
部長級	<p>●部等の総括責任者／特命事項の推進者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部等の総括責任者として、部等の目標を明確に示し、組織力を最大限に引き出すことにより、政策課題を解決するとともに、目標を達成する。 ・町政の政策評価と政策議論に参画し、町政方針を実現する。 ・町長から命ぜられた重要困難な特命事項を処理する。 	<p>目標達成能力 指導育成能力 企画力 判断力 勤務姿勢</p>
課長級	<p>●課等の総括責任者／政策立案・執行の第一次責任者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・課等の総括責任者として、課等の目的・目標を明確に示し、組織力を最大限に引き出すことにより、政策課題を解決するとともに、目標を達成する。 ・政策の実行に責任を負い、政策を評価するとともに、状況変化に応じた見直し及び危機管理対応を行う。 ・職員一人ひとりの能力を把握し、計画的に指導育成を行うとともに、活気ある職場風土を醸成する。 	<p>目標達成能力 指導育成能力 企画力 判断力 調整力 交渉力 勤務姿勢</p>
課長補佐級	<p>●課内の調整者／課等の重要課題の推進者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・課長を補佐し、課内業務を調整する。 ・事務事業を円滑に遂行するため、他課や関係機関と交渉調整を行う。 ・課長の指示のもと、重要課題を解決する。 ・部下の能力を適正に把握し、指導育成するとともに、課の目標・目的を達成するため、業務の進捗状況を管理する。 	<p>情報活用力 企画力 判断力 調整力 交渉力 指導力 勤務姿勢</p>
係長級	<p>●係等の総括責任者／行政サービス活動の運営責任者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・係等の責任者として、目指す方向性を係員と共有し、集団での円滑で効率的な業務遂行を実現する。 ・係等の目標を達成するための具体的な政策・施策を企画立案し、主体的かつ計画的に実行する。 ・部下育成のキーマンとして、係員の業務進捗状況を管理し、適切な指導・助言を行う。 	<p>情報活用力 企画力 判断力 交渉力 指導力 勤務姿勢</p>
一般職員	<p>●行政サービス活動の推進者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員としての責務を自覚し行動するとともに、常に積極的な自己啓発に努める。 ・職務の遂行に必要な専門知識を有し、担当業務を正確かつ迅速に処理する。 ・住民の意見や立場を理解し、丁寧かつ適切に対応する。 ・組織の一員として、課等の目標及び課題を理解し、その実現・解決に向けて積極的に協力する。 	<p>情報活用力 企画力 交渉力 勤務姿勢</p>

Ⅲ 基本方針

1 良好な職場環境の形成

職員が意欲を持って職務に取り組み、持てる能力を十分に発揮していくためには、良好な職場環境を整備することが必要です。職員が、上司の的確な指示・指導と同僚との良好な協力体制のもと、心身の健康や家庭生活との調和を図りつつ、安心して職務に専念できるよう取り組みます。

(1) 管理・監督職の意識改革

職員の能力開発にとって職場環境は重要な要素であり、職場環境の形成には、管理・監督職の果たす役割や責任は極めて重要です。職員が意欲を持って職務に取り組める職場環境を形成するため、管理・監督職の意識改革を進め、職場環境の改善を積極的に取り組み、人材育成を管理・監督職の職務として明確に位置づけることに努めます。

(2) ホウレンソウ（報・連・相）の徹底

職場においてコミュニケーションを良くすることは、非常に重要です。職場におけるコミュニケーションの基本は、いわゆる「報告（ホウ）・連絡（レン）・相談（ソウ）」です。「報告・連絡・相談」（以下「報・連・相」という。）は、仕事を円滑に進めるために不可欠なものです。業務が繁忙な時などは疎かにされがちです。よって、管理・監督職は、仕事を進めるうえで「報・連・相」が十分な認識のもとに定着し、職場のコミュニケーションが良好に保たれるよう職場環境の改善に努めなければなりません。

(3) 職場会議（ミーティング）の充実

課等で行われている朝礼や課内会議を定着化させ、個々の業務日程の調整や協議を活発に行えるよう職場会議の実施を推進します。また、それを発展させることにより職員間のコミュニケーションをとることができ、仕事の意義や目標を明確化し、やりがいのある職場へと変化させます。

(4) 職員提案制度の充実

職場内での担当業務における改善提案や、全庁的な職員提案制度を充実させ、職員の多彩な発想を引き出し、職務に取り組むための仕組みづくりが必要です。

大野町においては平成29年度に業務改善提案制度を導入し、職員の意見を提出しやすい環境づくりに努めているところですが、各部署においても、引き

続き職員からの提案に対して、積極的に対応するような職場づくりが求められます。

(5) 政策研究グループの育成

職員提案制度と相まって、自治体を取り巻く環境や情報などを的確に分析し、行政運営に生かしていくことが必要です。情報化社会の進展に伴って複雑、高度化する情報をタイムリーに分析、理解し、適切に活用していくため、組織を越えた研究体制が望まれています。場合によっては縦割りといわれる自治体の中で、政策相互の連携と職員相互のネットワーク化を図り、より柔軟で効果的な政策の発想を促すため、職員の自主的な政策研究グループの活動を奨励します。

(6) 心と体の健康管理

職員が前向きにいきいきと仕事をし、その能力を伸ばしていくためには、心身ともに健康であることが何よりも大切です。そのためには、職員自らの健康管理はもとより、職員に対しての相談窓口など組織的な支援体制が必要であり、産業医の周知や健康診断結果に基づく健康管理指導等の充実、ストレスチェックによるメンタルヘルスへの対応など職員が働きやすい職場づくりに努めます。

(7) ハラスメント（嫌がらせ）対策

セクシュアル・ハラスメントやパワー・ハラスメント等の各種ハラスメントの防止に向けて意識啓発を繰り返し行うとともに、日常的な職場会議（ミーティング）の実施により、職場の問題などについて率直に話し合える環境づくりに努めます。

また、相談窓口の周知など、被害者に対する相談体制の充実に取り組み、万一ハラスメントが行われた場合、加害者に対し、厳正な処分を行います。

(8) 復職へのケア及び体制づくり

女性職員だけでなく男性職員も安心して出産・育児に対応できるよう産休・育児休業の長期休暇後に、スムーズに職場へ復帰するための体制づくりに努めます。

長期療養者に対し、職場において適宜状況を把握し、復帰に向けた支援策として、職場情報の提供に努めます。また、復帰後においては、業務分担などについて一定の配慮が行われるようにするなど、病気の再発防止に努めます。

(9) 仕事と家庭との両立

次世代育成支援対策推進法に基づき、平成22年3月に策定した「特定事業主次世代育成支援行動計画」の着実な実施に努めます。

2 職員研修の充実

職員研修は、職員自身が自発的に取り組む「自己啓発」、職場において職務を通じて行う「職場研修」、日常の職場を離れ、研修所などで実施する「職場外研修」、県など他団体との「人事交流、派遣研修」の4本の柱が中心となります。それぞれの特性を踏まえ、また、それらを連携させて総合的な能力開発を推進します。

研修機会の提供については、それぞれの職員の能力、資質や職種、職場課題など人事管理面も考慮し、適切に対応します。また、受講希望をする職員に対しても、自己の職責や立場に応じた適切な受講を勧めます。

(1) 自己啓発

自己啓発とは、職員が自分に要求されている知識や能力について認識し、知識の取得、能力の向上や開発のために自主的・主体的に学習することです。

自己啓発は人材育成の基礎であり、その推進を図ることは最も基本的な方策であるため、町では平成28年度に自己啓発等休業に関する条例及び施行規則を策定し、職員が自己啓発に取り組みやすい環境を整備しています。今後も、情報提供など自己啓発のきっかけづくりや取り組みやすい職場環境の形成に努めます。

(2) 職場研修

職場研修は、職場において業務を通して行われる研修のことであり、職場の管理・監督職が職場内で業務をしながら、機会をとらえて業務に必要な情報、知識、技術、経験などを計画的に指導するものです。職員の能力育成は、日常的な業務を通して実施することが最も効果的であり、職場研修を職員研修の中心にとらえて取り組みます。

なお、職場研修を進めるにあたっては、管理・監督職が、職場研修の目的と方法を個々の職員に応じて明確にしながら取り組むことが必要であり、今後は更なる管理・監督職自らの資質向上に向けた自発的な取り組みも求められます。

(3) 職場外研修

職場外研修は、本来の職務から離れて一定期間集中的に行う研修であり、岐阜県市町村職員研修センターが行う研修や人事担当部署主催の職員研修です。職務を遂行するうえで必要な知識、技術を体系的に学習したり、高度な専門知識・技術を学習するには効果的です。

同時に他の職場や他の地方公共団体など、さまざまな人たちとの交流により、相互に啓発しあえる良い機会であるなど重要な研修です。

また、職場外研修を受講した職員による学習・研修成果の発表の場を提供することも、本人だけでなく他の職員、ひいては職場全体の能力や意欲の向上に対して効果的です。

(4) 人事交流、派遣研修

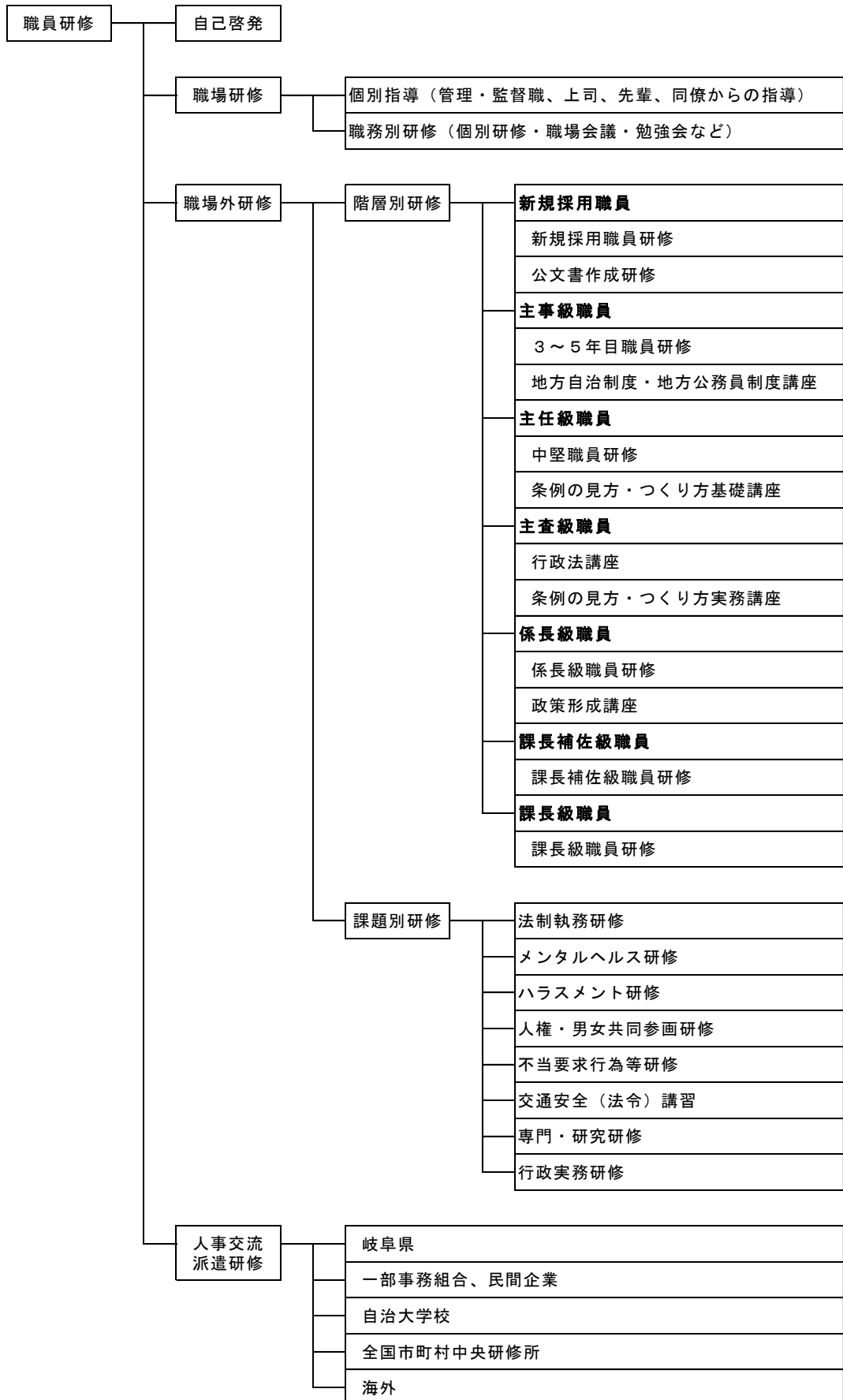
町では、現在、岐阜県等との人事交流を行っています。人事交流は、相互の行政についての理解を深め、緊密な協調・協働関係に立った円滑な行政の推進に寄与しています。また、職員の資質・行政能力の向上にも役立っているため、今後も人事交流の推進を図ります。

職務に必要な最新の情報、高度な専門知識・技能を得るには、派遣研修が最も効果的です。同時に、他団体の職員との交流の場であり、学習意欲を高める機会でもあります。市町村職員中央研修所などの専門研修機関への派遣研修の拡充に努めます。派遣職員の選考については、職員の積極的な姿勢や意向を尊重して派遣者を決定します。

経済・社会のグローバル化が進むなかで、職員も国際感覚を身につけ、視野を広げることも重要になっています。高齢者保健・医療・福祉や環境問題、住民参加のまちづくりなどは、諸外国において先進的な取り組みを行っている事例も多いことから、職員の海外への派遣等についても積極的に支援を行います。

職場外研修同様、派遣職員による発表の場を提供し、他の職員に成果の伝達をすることで職員全体の能力向上を図ることができます。

研修体系図



3 人事管理制度の改善

人事管理の目的は、職員の持つ資質を把握して効果的な異動・昇任等を行い、職員の意欲と能力を最大限に引き出し活用することで、組織全体の能力を高め、活性化させることです。

今後、「能力開発」、「意欲向上」など人材育成に配慮した総合的な人事管理を行います。

(1) 職員採用試験

町の将来を担う人材の確保の観点から、多様化する行政ニーズに的確に対応できる幅広い視野と感性を持ち、行動力に優れた職員を採用することが必要です。また、他の職場で得た知識や経験を持つ職員を採用するなど、実務経験が豊富な職員の採用も必要となります。

このため、職員採用においては、「知識重視の採用」から「人物・適性重視の採用」を目指し、採用試験において性格検査の活用、面接試験の結果を重視します。

(2) 適材適所の職員配置

組織の活性化を図り、住民のニーズの高度・多様化や地方分権に対応していくためには、職員一人ひとりの持つ能力を最大限に活用することが求められています。

そのためには、職員の能力、適性、意欲などを活かしたきめ細やかな職員配置を実施し、職員の能力開発や活用に努めることが必要です。

(3) 計画的な育成型人事異動の確立

人事異動は組織を活性化させるとともに、職員の能力開発という面においても重要な役割を担っています。新規採用後10年程度の間、窓口部門、事業執行部門、総務管理部門など多様な異なる分野の業務を経験することにより、幅広い知識と経験を身につけることが必要です。また、組織として最大の効果を上げるためには職員の適性を把握し、適材適所の配置に努める必要があります。そこで、3年から4年程度の期間による計画的な人事異動を確立します。

(4) 人事ヒアリングの実施

人事担当課は、職員のヒアリングを実施し、個々の職員のきめ細やかな情報を得ることで、より適正な職員配置・人材育成に努めます。

(5) 希望降格制度の運用

健康上の理由や家庭の事情などで、管理・監督職としての職責を十分に果たせない場合があります。あるいは管理職になったが、自分が管理・監督職としての適性を欠くことに気づいた場合も考えられます。このような場合、管理・監督職に留めておくことは、職場運営に支障が生ずるだけでなく、本人にも苦痛を強いることとなります。個々の職員の事情に応じた任用を行い、職員が安心して働くことができる職場環境づくりを進めます。

(6) 人事評価制度の活用

職員の能力や意欲を高め組織全体の活性化を図るためには、日常の業務を通して発揮された職員の能力や成果を公正に評価し、その結果を能力開発や処遇に適切に活用することが必要です。

このため、従来の勤務評定を廃止し、平成28年度から業績や能力の評価を客観的に行う公平性の高い人事評価制度を導入し、29年度より活用しています。適切な運用を行うため、評価者及び被評価者に対する制度の趣旨や評価の方法について継続的に研修を行うことが必要です。

(7) 分限処分

意欲や能力が低く、十分な業績が挙げられないなど、人事評価で複数年続けて低評価となる職員については、まずは管理・監督職による指導・助言を行い、その後意識改革のための研修を実施します。それでもなお評価が上がらない場合は、必要に応じ降任・免職などの分限処分を検討します。

IV 計画期間

令和5年4月1日から令和10年3月31日までの5年間とします。

V 推進体制

人材育成を効果的に推進するためには、学習のための職場環境づくりや人事管理制度の確立、さらには研修の充実を図るとともに、職員一人ひとりが意欲を持って自らの立場と役割を自覚した主体的な取り組みが重要です。

また、管理・監督職自身が人材育成を担っている自覚と、部下に対する適切な指導・助言をし、人材育成部門と連携を図るなどの体制整備が必要不可欠となります。

1 職員の役割

職員一人ひとりが、真に行政サービスのプロフェッショナルとしての自覚と責任を持って、能力開発に自主的・積極的に取り組むことが必要です。

また、職員は、常に自己研さんに努め、心身の健康を維持するとともに、職員同士が切磋琢磨し相互に啓発し合いながら、職場の環境を意欲あふれる雰囲気に変えていくことが求められます。

2 管理・監督職の役割

部下の育成は、管理・監督職にとって、重要な役割です。仕事を通じて指導・育成するとともに、職場の学習的風土を醸成する必要があります。そのためには、率先して自己啓発に努めるとともに、人事評価制度における面談の機会の活用だけでなく、日頃から積極的にコミュニケーションを図るなど、部下の能力や意欲を適正に把握し、引き出すことが求められます。

また、部下の自己啓発を促進するためには、ワークライフバランスの推進も重要です。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、健康管理に気を配り、適切なマネジメントを行うことが必要です。

3 人材育成担当部門の役割

人材育成担当部門では、人材育成の各種施策を効果的に実施するため、より計画的で体系的な視野にたつて育成計画を立案する必要があります。また、職場における人材育成の責任者となる管理・監督職と連携し、人材育成がより効果的なものになるよう努めなければなりません。このため、人材育成担当部門では、研修計画を作成し、計画的な研修を実施するとともに、管理・監督職に対し、人材

育成への理解を深め、共同で人材育成を推進する体制づくりを目指します。

また、職員に対して定期健康診断の受診を徹底させるとともに、メンタルヘルスケアの充実を図るため、ストレスチェック、必要に応じて面談指導を勧め、「こころと身体健康づくり」に積極的に取り組みます。

大野町人材育成基本方針体系図

将来像

快適で 笑顔あふれるやすらぎのまち おおの

↑
目指職員像

- 住民の視点で住民のニーズを的確に把握し、住民と協働する職員
- 高い倫理観を持ち自己研さんに努め、住民に信頼される職員
- 広い視野と柔軟性を持ち、積極的に行政課題に挑戦する職員
- 社会情勢の変化を的確に把握し、長期的視野に立って未来を創り出す職員
- コスト意識と改善意識を持ち、効率的な行財政運営を遂行する職員

↑
総合的・計画的な人材育成

↑
良好な職場環境の形成

- ◇管理・監督職の意識改革
- ◇ホウレンソウ(報・連・相)の徹底
- ◇職場会議(ミーティング)の充実
- ◇職員提案制度の充実
- ◇政策研究グループの育成
- ◇心と体の健康管理
- ◇ハラスメント(嫌がらせ)対策
- ◇復帰へのケア及び体制づくり
- ◇仕事と家庭との両立

↑
職員研修の充実

- ◇自己啓発
- ◇職場研修
- ◇職場外研修
- ◇人事交流、派遣研修

↑
人事管理制度の改善

- ◇職員採用試験
- ◇適材適所の職員配置
- ◇計画的な育成型人事異動の確立
- ◇人事ヒアリングの実施
- ◇希望降格制度の運用
- ◇人事評価制度の活用
- ◇分限処分