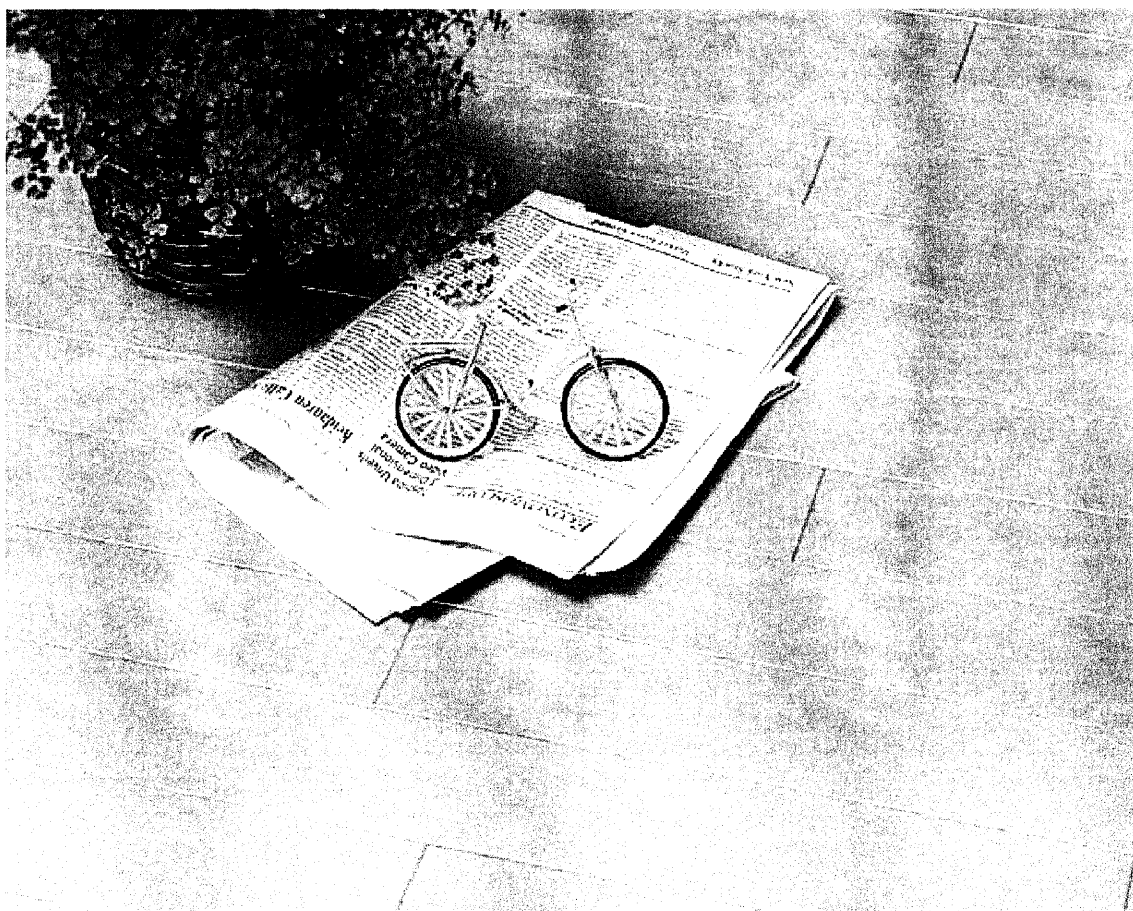


# 南風原町職員人材育成基本方針



沖縄県南風原町 総務部 総務課

## 目 次

|     |                                 |       |
|-----|---------------------------------|-------|
| I   | 人材育成の基本的な考え方                    | 1ページ  |
| 1   | 人材育成の意義                         | 1ページ  |
| 2   | 求められる職員像                        | 2ページ  |
|     | (1) 町民が主役であるとの認識を持った職員          |       |
|     | (2) 町民に公正・公平・誠実に対応し、信頼される職員     |       |
|     | (3) 広い視野と先見性を持った職員              |       |
|     | (4) 自らの責任で考え、新たな課題に挑戦する職員       |       |
| 3   | 求められる職場像                        | 3ページ  |
|     | (1) 学習的職場風土づくり                  |       |
|     | (2) 職員参加の目標による行政運営              |       |
| 4   | 人材育成の目標                         | 5ページ  |
|     | (1) 職員に必要な能力                    | 5ページ  |
|     | (2) 階層別に必要とされる行動                | 6ページ  |
| ○   | 人材育成体系図                         | 8ページ  |
| 5   | 人材育成の具体的方策                      | 8ページ  |
| I   | 職員研修                            | 8ページ  |
|     | (1) 自己啓発の奨励・支援                  |       |
|     | (2) 職場研修（職務を通して行う学習）の実践         |       |
|     | (3) 仕事を進める過程の工夫・活用（人を育てる仕事の進め方） |       |
|     | (4) 職場外研修（研修機関における学習）の推進        |       |
| II  | 人事管理                            | 12ページ |
|     | (1) 職員採用 ～求める人材の確保～             | 12ページ |
|     | (2) 昇任管理 ～客観的・合理的な評価～           | 13ページ |
|     | (3) 配置管理 ～人材の適正な活用～             | 14ページ |
| III | 地域共生                            | 16ページ |
|     | (1) 地域活動への参加による町民との交流           |       |
| IV  | 人材育成の推進体制                       | 16ページ |
|     | (1) 管理監督者の役割及び管理能力の向上           |       |
|     | (2) 人材育成担当部門の充実                 |       |
|     | (3) 職員の職務                       |       |
|     | (4) 人材育成推進委員の設置                 |       |

# 南風原町職員人材育成基本方針

## I 人材育成の基本的な考え方

### 1 人材育成の意義

21世紀を迎えた今日、少子・高齢化の一層の進展、住民の価値観の多様化、環境に対する関心の高まり等社会情勢が大きく変化しつつある一方、地方分権の推進が実行の段階に至り、地方自治は新しい時代を迎えようとしているが、こうした中で、地方公共団体においては、社会経済情勢の変化に柔軟かつ弾力的に対応できるような体質を強化しなければならない。また、町職員一人ひとりが全体の奉仕者であるということを改めて自覚し、意欲を持って職務に取り組むことはもとより、地域住民に対するサービス精神と自己決定・自己責任が要求されていることを真に受け止めなければならない。

こうしたことから、人材育成は、組織にとって普遍的な課題であるが、今日の自治体が置かれている環境においては、「地方分権への対応」、「行財政改革の推進」、「職員の自己実現」といった、昨今の厳しい財政状況の中で、最少の経費で最大の効果を引き出すためには、あらゆる事務事業の実施において職員が常にコスト意識を持ってあたることがより求められてきていることから「効率的な行政運営」を行うための経営感覚を身に付けることや「地域住民との協働（パートナーシップ）」による自治体経営が重要となっている観点から、その必要性が特に高まってきている。

これまでの単年度ごとの職員研修実施計画に基づいて行ってきたところであるが、本町における従来の人材育成のあり方は、必ずしも十分とはいえない点もあったので、改めて人材育成を全庁的課題と位置づけるとともに、その全体像と戦略を明らかにし、複雑・多様化する各種行政需要に対し、迅速、的確に対応するため、これまで以上に職員一人ひとりの協力・参画のもと、信頼性や透明性、説明責任をもって業務を遂行しなければならない。その際、政策形成能力や創造的能力、法務能力等、今後その重要性が高まると考えられる。

そのためにも、職員の資質のより一層の向上をはかり、その有している可能性・能力を最大限に引き出し、創造性豊かな発想のもと、地域の視点はもとより町内外を見据えた幅広い視野と深い見識のもと、時代の変化を的確に把握し、自信と意欲をもって積極的に行動することが求められている。

こうしたことから、新たな時代の要請に応える職員を育成していくための指針として、ここに「南風原町職員人材育成基本方針」を策定し、総合的な人材の育成に取り組むこととしたものである。

## 2 求められる職員像

### (1) 町民が主役であるとの認識を持った職員

分権時代のまちづくりを担う自治体職員は、地域全体の状況を常に視野に入れながら、町民の立場に立って物事を考え、地域に関する情報等を町民と共有し政策形成を進めるなど、町民主体のまちづくりを進めることが求められている。

具体的な職員像としては、

- ・地域の状況を視野に入れ、町民と施策を語り合える職員
  - ・地域の課題を積極的に発見できる職員
  - ・町民の立場に立って物事を考え、行動できる職員
  - ・地域の特性を生かし自然や文化を伝承していく職員
- など。

### (2) 町民に公正・公平・誠実に対応し、信頼される職員

町民と力を合わせてまちづくりを進めていくためには、町民に公正・公平・誠実に対応し、町民から信頼される職員として、日頃より自己研鑽につとめることが望まれる。

具体的な職員像としては、

- ・公務員として高いモラルを持ち、町民に信頼される職員
  - ・役場の論理を先行させず、町民の立場で考えることのできる職員
  - ・地域に誇りと愛情を持ち、理解を深めていくことのできる職員
- など。

### (3) 広い視野と先見性を持った職員

社会環境の変化や新たな時代の動きを的確に把握して地域の課題に取り組み、広い視野と先見性を持って解決にあたることのできる職員が求められている。

具体的な職員像としては、

- ・仕事に限りない情熱とビジョンを持った職員
  - ・町民への情報提供と分かりやすく説明のできる職員
  - ・情報の収集・処理・分析能力など高い資質をもつ職員
  - ・広い視野をもち物事を多面的にとらえることのできる職員
  - ・施策を自分のこととしてとらえ、常に費用対効果を意識する職員
- など。

### (4) 自らの責任で考え、新たな課題に挑戦する職員

行政のプロとして行政の執行や施策決定に際しては、町民が容易に理解できるようにわかりやすく説明を行う必要があります。そのためにも、それらに対応できる専門的な知識、技術等を身につけるとともに、強い責任感と新たな課題に挑戦して

いく姿勢が求められている。

**具体的な職員像としては、**

- ・課題に積極的に対応し豊かな発想力をもつてのぞむ職員
- ・何事にも挑戦する気概と行動力を持った職員
- ・町民の立場に立ち真剣に議論する情熱と勇気を持った職員
- ・町民に対してわかりやすく説明する知識や表現力を身につけた職員など。

### 3 求められる職場像

#### (1) 学習的職場風土づくり

組織や職場の体質、雰囲気は、職員の学習意欲に大きな影響を及ぼすものであり、協力しあって啓発に努めるような職場風土、職員が自己啓発に取り組んでいくことを促進し、支援するような職場風土を醸成していくことは非常に重要である。

そのためには、職員一人ひとりが職場の中に相互啓発的な雰囲気を作り上げられるように意識的に努力する必要があります。とりわけ、職場をあずかる管理監督者(部・課長)が、職員各人の自己啓発への取り組みを奨励したり、そのための環境づくりをすることを自らの職務の一つとして認識すること、また、啓発等の成果が形となって現れる制度的な枠組みの存在が重要である。

このため、前述のように自己啓発等で得られた能力を人事記録等に記録するなどのほか、職員提案制度を活用し、職員の多彩な発想を引き出すとともに、自主性や資質の向上を図っていく。

職場においても、以下の方策等により、学習的職場風土の醸成を図っていく。

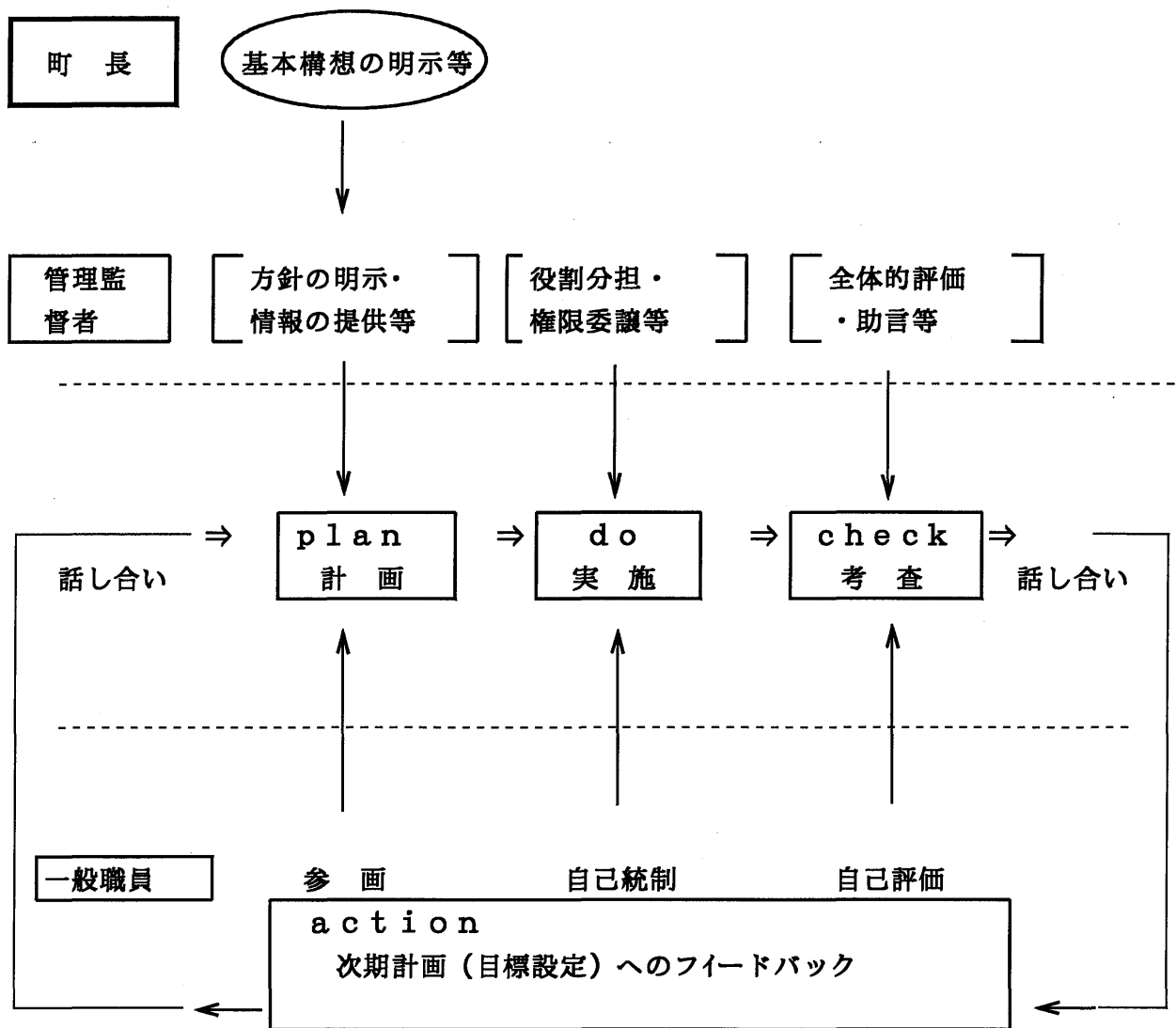
- ・組織的に自己啓発を奨励、支援するとともに、管理監督者が職員の自己啓発への取り組みを奨励すること
- ・管理監督者が率先して自己啓発に励むこと
- ・管理監督者が意識的に部下に考えさせる仕事を与えること
- ・仕事を進めるうえでの議論を活発に行うこと
- ・職務関連の勉強会を奨励すること
- ・職場診断表を作成、配付すること
- ・職務関連の書籍や雑誌の閲覧、貸出しを行うこと
- ・研修に参加しやすい職場環境づくりを行うこと

#### (2) 職員参加の目標による行政運営

「目標による行政運営」とは、組織の全体目標と個人の目標とを上司と部下の協働作業により関連づけ、しかも目標を達成することが、人間としての興味や欲求を満足させることになるようにしながら行政運営を行うことをさす。これにより、組織目標の明確化による事務事業の効率化とともに、「計画」---「実施」---「考査」のマネジメントサイクルにおいても常に上司と部下が協働して作業にあたる

ことから、組織内で十分なコミュニケーションが確保され、また、職員の意識や能力の開発、向上にも資するものである。

今までの職場においては、庁議、部長会議、部・課長会議及び課内会議を中心に行われてきたところであるが、今後の行政運営としての目標を見定める事務事業の展開を行う「方針と目標」を持ち業務を進めていく取組を、一般職員まで含めた全庁的な導入を図っていくことが必要である。



#### 4 人材育成の目標

今日のきわめて厳しい経済状況の中で、南風原町が独自の創造的な施策づくりを進め、かつ、これまで以上に簡素で、効率的な行政運営を行うためには、職員の政策形成能力と管理能力等の向上が特に重要なこととなる。

そのことから、下記に掲げる階層別職員の必要とされる行動と能力を育成することに努めることとする。

##### (1) 職員に必要な能力

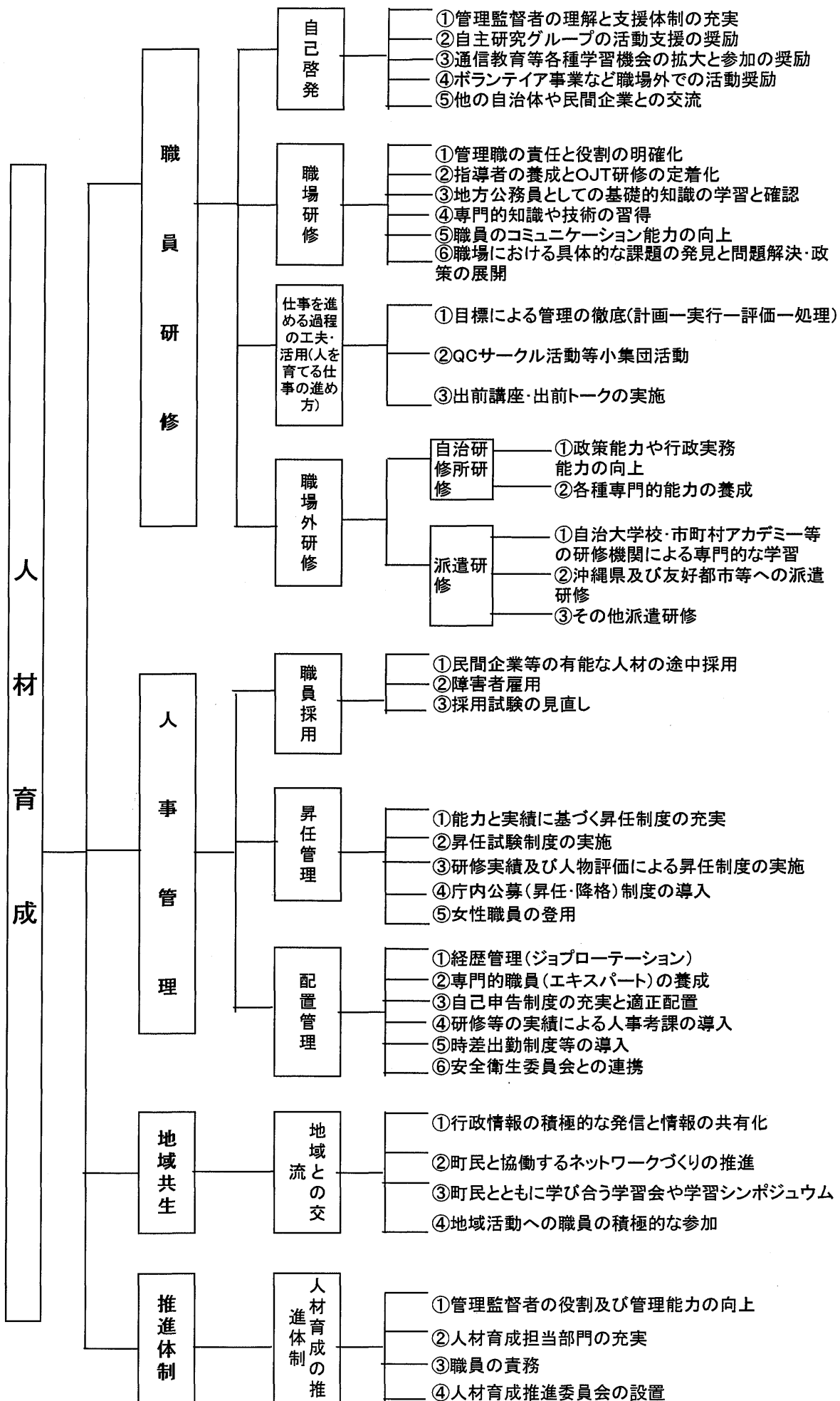
|               |   |
|---------------|---|
| 政策形成能力        | <ul style="list-style-type: none"><li>・時代や環境の変化を鋭敏に察知し、新たな課題を発見し、有効な方策を企画できる能力</li><li>・ものごとの妥当性や適否を正しく識別し、状況把握や手段、方法を選択するために必要な能力</li><li>・時代環境や組織の目標を的確にとらえ、円滑な行政運営を行う能力</li></ul>  |
| 職務遂行能力・専門能力   | <ul style="list-style-type: none"><li>・課題や目標、役割を果たすために、創意工夫や改善を重ね、業務を推進し、期待される成果を達成する能力。</li><li>・自治体職員としての専門的知識。</li><li>・行政サイドの知識と町民ニーズをつなぐための能力。</li><li>・国際化対応能力。情報化対応能力</li></ul>  |
| 対人能力          | <ul style="list-style-type: none"><li>・組織のメンバーが組織目標達成のために行動できるように働きかけ、育成する能力。</li><li>・話すことで物事の調整や人に対する説得をし、理解を得る能力。応対能力。</li></ul>   |
| 公務マインド（意識・姿勢） | <ul style="list-style-type: none"><li>・常に町民の視点で考え、地域や町民に貢献したいという価値観や意識</li><li>・全体の奉仕者であることを深く認識し、公務員倫理からの要請に照らして自らを律していく意識</li><li>・町民、組織、地域、自己が相互にやりとりを重ねながら成長していくとする意欲や意識</li><li>・男女共同参画社会の実現に向けて、男女平等の考えを深く浸透させようという意識</li></ul> |

(2) 階層別に必要とされる行動

|                   |  |
|-------------------|--|
| <p><b>部長級</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・全庁的な政策形成に参画し、町政方針の実現を図る。</li> <li>・組織力を最大限に発揮させ、政策遂行を統率する。</li> <li>・町政の基本方針に基づき、所管業務の目標及び実施方針等を設定して、計画的に執行する。</li> </ul>                                    |
| <p><b>課長級</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・上位方針に基づき職場目標と課題を計画し、積極的にチャレンジする。</li> <li>・自組織を統括、最大限活用し、政策立案する。</li> <li>・部下の意欲、能力・業績を公正・適正に評価し、育成指導を行う。</li> </ul>   |
| <p><b>係長級</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の実行計画を立て遂行し、必要な政策立案を行う。</li> <li>・上司の指示を的確に把握し、部下の育成指導する。</li> <li>・係・メンバーと目指す方向を共有し、その達成に向けて積極的に業務を遂行する。</li> </ul>                                       |
| <p><b>主査級</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・高度な専門技術を処理するとともに、問題を発見し解決する。</li> <li>・後輩職員に、必要な指導・助言を行うとともに状況に応じて業務を応援する。</li> <li>・必要な改善を進言する。</li> </ul>  |
| <p><b>主事級</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・担当する日常的な業務を的確で迅速に推進する。</li> <li>・町民満足の視点から課題を発見し、先輩職員や上司とともにその解決に努める。</li> <li>・常に学ぶ姿勢を持ち、創意工夫をして事務事業の改善を行う。</li> <li>・他の系の業務を把握し、状況に応じて業務の応援をする。</li> </ul> |



# 人材育成体系図



## 5 人材育成の具体的方策

本町が直面する行政課題に的確に対処していける職員を育成するため、「職員研修」「人事管理」「地域共生」「推進体制」を大きな柱とし、人づくりは組織と地域全体の課題であるとの共通の認識のもと、活力ある職場づくりをめざして、全職場において人材育成に積極的に取り組む。

### I 職員研修

職員自らの意思で自主的に取り組む「自己啓発」、日常の職務を通して行う「職場研修」、職場を離れ、研修所等で行う「職場外研修」、他行政組織や研修機関等に派遣して行う「派遣研修」を大きな柱とし、これらの研修を効果的に実践しなければならない。

そのためには、限られた財源や人的資源の中で、本町の独自性を発揮し、活力ある職場づくりを目指して、全職場において職員研修に取り組む。

#### (1) 自己啓発の奨励・支援

人材育成の基本は自己啓発にある。自己啓発とは、各人が必要な知識、能力、経験等について自覚し、能力を開発する必要を理解し、主体的に学習することである。自己啓発を継続的に行っていくためには、職員一人ひとりの主体的な取り組みと組織的な支援が不可欠である。

また、職員が自己啓発の必要性を自ら認識するきっかけを与えたり、職場の上司や同僚などが組織的にサポートをしていく職場の環境づくりが重要となる。

##### ①管理監督者等の理解と支援体制の充実

- ・職場において日常的に自己研鑽に意欲を持つ職員を、職場の上司や周囲の職員が励まして、育てていこうとする職場の雰囲気づくりが大事であり、自己啓発を組織的にサポートする体制を構築する。

##### ②自主研究グループの活動支援の奨励

- ・職員の自主的・積極的なグループ活動を支援するため、制度の確立を図り、組織の支援体制の充実を図る。

##### ③通信教育等各種学習会の拡大と参加の奨励

- ・職員の自主的・積極的な学習活動を支援するため、各種の通信教育や県内大学等が実施している公開講座やセミナー等の情報提供及び講座受講に際しての支援を行う。

##### ④ボランティア事業など職場外での活動の奨励

- ・各種サークルやボランティア団体等が行う事業・活動等の情報提供及び参

加への奨励を行い、職員のボランティアに対する意識の高揚を図る。

#### ⑤他の自治体や民間企業との交流

- ・他自治体や民間企業主催のセミナー等に積極的に参加し、他自治体職員や民間企業人との人的交流を促進を図る。

### (2) 職場研修（職務を通して行う学習）の実践

日ごろの業務を通して行う職場研修は、職務の的確な遂行に必要な知識や技術などをより具体的に学習し合う場であり、実践的・効果的な人材育成の最たる手段です。同時に仕事を通して職場の上司や経験豊かな先輩職員が研修リーダー（職場研修推進委員）となって、人間的にも部下を指導育成するものである。

年度当初に職場（各課・室等）ごとに研修目標等を定めた職場研修計画を作成することとし、これに基づき職場研修に全庁あげて計画的に取り組む。

#### ①職場研修における管理職の責任と役割の明確化

- ・部下を育成することは、管理監督者の職務であり、責務です。管理者として職員の自覚を促すため、研修等を通して管理監督者の役割や目標を設定し、部下職員の指導・育成技術の習得を図る。

#### ②職場研修等の指導者の養成とOJT研修の定着化

- ・部下の指導育成マニュアルを作成し、管理監督者を中心とした全庁的なOJT（on-the-job-training）の推進を図る。

#### ③地方公務員としての基礎的な知識の学習と確認

- ・地方公務員としての基礎的な知識の習得はもとより、階層別に能力指標を作成し、高度で充実した職場研修を図る。

#### ④専門的知識や技術の習得

- ・各職場で求められる専門的知識や技術の習得を図るための各種専門研修の実施、それに伴う支援を行う。

#### ⑤職員のコミュニケーション能力の向上

- ・公務員として必要な接遇と対人関係の基礎的な知識や態度を取得させ、全体の奉仕者にふさわしい個人の資質の向上を図る。

#### ⑥職場における具体的な課題の発見と問題解決、政策の展開

- ・行政環境の変化に伴い、多様化・高度化する課題に対応するための手法や各種施策を展開するため、政策形成に関する基礎理論や手法の習得を図る。

### **(3) 仕事を進める過程の工夫・活用（人を育てる仕事の進め方）**

職員の能力開発は仕事を通じて図られる側面が大きいですが、その効果をより高めるためには、職場研修に限らず、仕事を進める過程自体を人材育成の機会として自覚的かつ積極的に工夫し、活用していくという取組を組織全体が自覚的に行うことが必要である。

そのために、仕事の割振りや責任分担、進行管理等、仕事の一連の過程を人材育成の観点からも有効なものとなるよう工夫することとする。

また、以下についても積極的に取り組む。

#### **① 目標による管理の徹底**

目標による管理とは、一般に、組織の全体目標と個人の目標を上司と部下の協働作業により統合し、各人は設定された目標「計画」「実行」「評価」「処理」のマネジメントサイクルに沿って実行していくことをいうが、これを導入し、事務事業を効率的・効果的に進め、同時に、職員の士気を高揚させ、創意工夫を促し、その自己管理に資する。

#### **② QCサークル活動等小集団活動の活用の促進**

職員の自主的な運営によるQCサークル活動等小集団活動により、断続的に仕事の質の管理、改善に取り組むことを通じて、行政サービスの質の向上、職場の活性化を進め、同時に、職員の主体的な参加による自己啓発、相互啓発を喚起させ、職員の能力開発を促進する。

#### **③ 出前講座・出前トークの実施**

町民の求めに応じて幹部職員などが出向き、重点事業等について直接町民に説明して理解と協力を求めることを通じて、職員の対人能力の向上や意識改革を図る。

### **(4) 職場外研修（研修機関における学習）の推進**

沖縄県自治研修所をはじめ、各種団体等他機関における研修事業は、研修の主体である自己啓発や職場研修（OJT）を補完し、知識・技術を体系的・集中的に学習し、新たな知識を習得する重要な研修です。地方公務員として身につけるべき基礎的な研修と合わせて、職場での人材育成ニーズの把握につとめながら、より質の高い研修の提供を図る。

#### **(ア) 自治研修所研修**

職員には、今後、これまで以上に実務的、専門的能力の向上が求められることから、自治研修所において策定する「研修所研修基本計画」において階層別研修の充実、市町村及び民間企業を交えた交流型研修等必要とされる技術・能力研修の充実強化を図るとともに、長期的な観点か

ら人事評価の要素と対応した研修体系や研修メニューを整備していくものとする。

#### ①一般研修（地方公務員としての責務と役割を認識する学習）

- ・公務員としての自覚と公務遂行に必要な知識の習得を図るとともに業務、職場への適応能力の向上を図る。
- ・業務を的確に遂行するための基本法令の理解を深めるとともに、行政課題の整理分析と問題解決技法を習得させる。
- ・JST（人事院式監督者研修）受講により、監督者としての自覚をかん養するとともに、政策形成能力及び調整能力の向上を図る。
- ・管理者としての職務と役割を自覚させ、職場環境とメンタルヘルスの重要性や地域経済と行政との関わり等について意識啓発を図るとともに、住民ニーズに対応し得る政策形成能力の向上を図るため政策評価の手法を修得させる。

#### ②特別研修（政策形成能力や行政実務能力向上のための学習）

- ・財務会計、税務、法制執務及び給与実務などの業務を行う上で必要となる専門的知識を習得させ、行政運営の適性かつ円滑な推進を図る。
- ・行政法、民法及び経済セミナーなどの法律・経済に関する知識を習得させ、法令に基づき職務を的確に執行する能力の向上と社会経済の動向に対する幅広い識見を養成する。

### （イ）派遣研修

職員の幅広い視野や政策形成能力、専門的知識や技能の習得を図ることなどを目的に県や他市町村（友好都市）、他機関への派遣研修を行う。

#### ①市町村職員中央研修所及び全国市町村文化研修所等の研修機関による専門的な学習

- ・市町村職員中央研修所及び全国市町村文化研修所及び自治大学校等への派遣により、専門的知識・技能を習得させ、新しい行政ニーズに即応する意欲ある職員を養成する。

#### ②派遣交流研修

- ・県組織の実務を通して高度な知識や技術を習得させるために、沖縄県へ職員を派遣する。また、他市町村の産業や文化、政策手法等を学ぶことにより、職員の多角的な視野を養うことなどを目的に、友好都市等へ職員を派遣する。

#### ③県内教育機関等の活用

- ・ 県内大学や各種教育機関主催による公開講座や研修会への参加を促進し、職員の学習意欲を向上させるとともに自主的に研鑽する職員を支援する。

## II 人事管理

人事管理制度は、職員の意欲・能力を最大限に引き出すことを、その目的の一つとして明確に位置付け、そのことにより人材育成を効果的にするものである。

地方分権の推進、国際化、情報化等による行政需要の多様化が一層進む中で、創造的に政策を立案し、責任をもって政策を実行してくといった能力を持つ職員を育成し、人事考課する観点に立った人事管理を行うことが極めて重要である。

本町では、平成3年以降、職員の人事異動方針等により、人事異動希望調書の自己申告制度など一連の人事管理制度を進めてきましたが、今後は研修成果の効果測定及び任用への活用、自己啓発によって取得した資格の人事考課への反映などを通じて、人材育成の観点にも十分配慮したを勤務評定制度なども積極的に取り入れるとともに、職員の高齢化や、それに伴う職員意識の変化など本町にみられる課題を十分に認識するとともに、総合的な人事管理制度の下での系統だてた人材育成を実現することが極めて重要な課題といえる。

そのことから、採用、人事配置、昇任等の人事管理を通じて行う「人材を育てる人事管理制度」を確立し、職員個々の持つ能力を最大限に発揮させることを目的に、人材育成型人事システムの構築を含めた総合的な取組みに努める。

### 人事管理のあり方

行政需要の多様化・高度化等地方公共団体の役割が増大するに伴い、町民ニーズに的確に対応する行政を進めていくために、職員の持っている多様な能力を引き出し、それを積極的に活用していくことが必要となる。そのためには、個々の職員について公務員として勤める全期間を通してその能力を系統だてて育成し、適材適所に配置して活用していくという人材育成の観点から、経歴管理や研修等と密接に連携した人事異動等の人事管理を行っていくものとし、基本方針に掲げている項目に加え新たな方策の導入も検討するものとする。

#### (1) 職員採用 ～求める人材の確保～

職員採用時点で、できるだけ優れた資質の者を確保し、人材として育てることは重要です。組織の活性化、公務能率の高度化及び専門化等の観点にも配慮し、多様な人材を確保できるよう、この基本方針に掲げられるこれからの職員像を規範としながら、より一層人物重視の試験のあり方について考える必要がある。なお、試験の種類のある方、統一試験の実施日、専門的な能力を有する者の中途採用については、多様な人材確保の観点から、人材育成の必要性に基づき適切に対応することとする。

### ①民間企業等の有能な人材の中途採用

- ・専門性の高いポストや新たな政策課題に係る経験と対応能力の高い人材を確保する。

### ②障がい者雇用

- ・バリアフリー社会の実現を図るうえで、障がい者の雇用の場を確保するため、障がい者雇用率の推移を見極めながら、障がい者の雇用の試験を実施する。

### ③採用試験の見直し

- ・専門的な方法等の試験内容の検討、面接制度の見直し（複数回面接、集団討論等の導入）など、職員採用全般について検討する。

## (2) 昇任管理 ～客観的、合理的な評価～

「ポストが人をつくる」といわれるように、より上位の職制に昇任し、より困難職務を担当することも職員にとって能力開発の重要な機会となる。昇任した職員には、より広い視野と高度な能力が求められますが、それらは昇任の結果として、新たな立場で努力により獲得される。特に人事管理や人材育成の能力は、部下を持ってはじめて身につけられるものであると考える。

変革の時代にあって地方分権への対応、行財政改革等の重要課題に積極的に取り組みながら、創造的な自治体経営を推進していくためには、これまでのような年功序列的な色彩の濃い昇任管理では対応しきれず、真に意欲と能力の高い客観的に優秀な職員のみが昇任していく能力実証主義に基づく昇任方法が求められる。さらに、不透明感を解消するためにも、職員に開かれ、職員の意欲と参加を受け止めることのできる庁内公募性（昇任又は降任希望）の充実と納得性と信頼性のある方法（昇任基準の明確化及び公表）の導入が求められる。つまり職員全体の意欲と能力の向上を図るとともに、組織の運営を担う管理監督者は従前にも増して高い意欲と能力を有する人材を登用していかねばならない。

### ①能力と実績に基づく昇任制度の充実

- ・職員の能力を最大限活用するためには、職員の能力や業績に応じた処遇も重要である。このようなことから能力と実績による昇任管理を行う必要がある。

### ②昇任試験制度の実施

- ・有能な人材を発掘し、抜擢するという観点から、管理監督者の昇任試験の実施と勤務評定、面接、レポート、過去の研修成果などを総合的に判断する昇任制度の導入の必要がある。

### ③研修実績及び人事評価による昇任制度の実施

- ・町民ニーズに応じて多様で高度な専門能力の習得を図る職員について、過去の研修成果や実績を考慮した昇任制度の導入の必要がある。

#### ④庁内公募（昇任・降任）制度の導入

- ・職員の仕事に対する情熱がその業務の成否を左右するといわれている。よって職員のチャレンジ精神と能力が最大限発揮できるよう特定の資格や能力を必要とする特定の職務について広く職員から公募し、職員の意欲等を尊重する「庁内公募（昇任・降任）制度」を実施する。（レポートの提出及び面接等による昇任・降任の実施）

#### ⑤女性職員の登用

- ・男女共同参画社会の実現に向けて、女性職員の管理監督者への積極的登用に努めるとともに、多様な職種を幅広く経験させるなど、経歴管理（ジョブローテーション）を推進する。

### （3）配置管理 ～人材の適正な活用～

職員の配置管理は、人事管理の一環として組織の人的資源の最大限の活用を図るものですが、そこには職員の現有能力を有効に活用するとともに、潜在的な能力を発見して育成するという目的もある。職場での業務経験は、それ自体が職員にとって主要な能力開発の機会となるのであり、育成的観点からこの機会を計画的に作り出すことで、職員の能力を多面的に開発し、向上させることができる。

配置管理の基本原則は適材適所であるが、各職員の能力の向上とその結果としての組織の全体能力向上といった大きな目標のために、人材育成の観点から配置管理に努めていく。

#### ①経歴管理（ジョブローテーション）

- ・職員個々の偏った業務配置をなくし、職員の多様な適性等を活かし、いくつかの異なった職務を経験させ、長期的な観点から人材の育成を図る。

例えば、町民と接する機会が多い窓口部門を経験させたら、次は土木・経済部門のような事業部門に従事することによって執行的職務を経験させる。更には、企画立案等の職務、折衝能力的職務や情報処理能力などの養成に配慮するというものである。

こうしたルートを予め複数設定し、行政職で採用された職員は、個々人によって経験する順序は異なるものの、当該期間内に概ね同じように職務分野を経験できるようにする。

これにより、町民の立場に立った視点と協働意識の涵養、更には組織横断的視座の訓練を図り、町民とともに歩むことの大切さや仕事のマネジメントの基礎を培い、それぞれの部署で、本人の適性にあった職務分野を中心に専門的職務能力を高める。



## ②専門的（エキスパート）な職員の養成

- ・地方分権時代の到来と社会情勢の複雑化によって、それぞれの職務分野で行政の高度化・複雑化に対応できる専門的な能力を有する職員の育成がこれまで以上に重要になってきている。

また、職員の就業意識の変化を踏まえた人事管理、更には、中高年齢職員の知識・経験を活用する上からも、特定の職務分野に精通した職員の養成が必要である。

こうした点を踏まえ、情報処理、税務業務、社会福祉業務等といった専門的職務分野の洗い出しを行い、経歴管理（ジョブローテーション）の活用により、職員の適性を見極めながら、特定の職務分野に精通した職員を育成していくものとする。

## ③自己申告制度の充実と適性配置

- ・人事異動にあたっては、一定の在職年数以上の職員から異動希望意向調査により職員の異動希望の把握に努めてきたが、この方法は、どちらかという職場の状況や私的要素が強調されがちであり、また、職員から人事担当部署への一方通行のものでありました。

今後は、基本的には現在の職務の遂行状況と結果に関する検証と自己の職務に関する能力・適性といった職務中心のものに改めるものとする。また、運用にあたっては、職務への動機付けを確保するとともに、職務の内外にわたり共通認識を持つことなどを目的として、管理職と職員の面談の機会を定期的に設けるなどして、自己申告制度の充実を図りながら適性配置に努める。

## ④研修等による人事考課の導入

- ・研修は、仕事を進める過程自体を人材育成の場として活用するものであり、職務遂行能力の向上のために最も効果が期待される。よって積極的に研修に参加・取り組む職員の研修実績を考慮した人事配置を行う。

## ⑤時差出勤制度等の導入

- ・町民ニーズや社会環境の変化に柔軟に対応し、積極的な行政サービスを進める上で、高齢者や臨時職員の雇用にあたっては、勤労者の価値観や生活様式によってはフルタイム勤務を望まず、また、職務的にも短時間勤務のほうが望ましいことも考えられことから、さらに、時差出勤制度等を活用すれば効率的な業務の遂行が図れる部署において同制度の導入を図る。

## ⑥安全衛生委員会との連携

- ・職場の職員が持てる能力を十分に発揮して職務を的確に処理し成果を上げていくためには、心身の健康や仕事に必要な知識や技能（実務能力、政策

形成能力等)に加え、精神面においても充実していることが必要であり、快適でより良い職場環境を築くために、町安全衛生委員会との連携(情報収集等)を図りながら適性配置に努める。

### Ⅲ 地域共生

地方分権一括法案の施行により、市町村の役割がより一層の明確化、地域主権型への転換が迫られている今日、行政ニーズへの対応、行政課題の解決において、町民や企業等地域との連携・協力体制を一層図り、町政運営のさまざまな過程での参加と協働が大事なものとなっている。

#### (1) 地域活動への参加による町民との交流

社会経済情勢の変化、住民ニーズの多様化などに的確に対応していくためには、町民本位の意識のもと積極的に町民等の交流を促進しなければならない。そのためには、常に目的意識を持って、町民意識・地域環境の変化やさまざまな情報を積極的に収集・発信し、町政に対する関心と信頼度を向上させることが肝要である。

##### ①行政情報の積極的な発信と情報の共有化

・広報・ホームページやマスコミ等の各種情報機関を活用した行政情報の提供等

##### ②町民等と行政が協働するネットワークづくりの推進

・町民等の多様化するニーズの把握や行政の説明責任を果たしていくためには、町民や関係団体の職員等との交流を図るための具体的なフローチャートを作成し、交渉力・説得力の向上に努める。

##### ③町民とともに学びあう学習会やシンポジウムの開催

・出前講座(町民や各種団体からの要望に応じて職員が出向き、説明会等を行う)の開催で町民に行政施策等の理解を得る。また、各種シンポジウムを開催する。

##### ④地域活動への職員の積極的な参加

・地域の自治会やサークル活動などへの職員の積極的な参加を促進し、ボランティア意識の高揚を図る。

### Ⅳ 人材育成の推進体制

人材育成を効果的に推進するためには、各職員、管理監督者、人事・研修担当部署は、人材育成に対するそれぞれの責務と役割を明確にし、人材育成推進体制の整備を図らなければなりません。

また、時代や環境の変化、職場のニーズに絶えず注意しながら、職場環境、人事管理等の改善や研修の充実強化等を含めた人材育成基本方針の見直しも含め、人材育成のあり方について常に研究していく必要がある。

よって、これを着実に実行し効果あるものとするため、下記の項目について、重点的に取り組んでいく必要がある。

#### **(1) 管理監督者の役割及び管理能力の向上**

職員が能力を最大限に発揮するためには、職場の管理監督者の役割が最も重要になってきます。管理監督者が人材育成を推進する上での自身の役割の重要性を十分に指揮し、分掌事務の円滑な執行とともに、部下の育成が主要な職務であることを自覚と責任をもって、職員の育成に努めるよう、指導力や統率力などの管理能力の向上を図る必要がある。

#### **(2) 人材育成担当部門の充実**

常に町民や職員のニーズを把握するとともに、人材育成に係る体制の整備、業務の充実を図る必要がある。そのためには、人材育成を全庁的に取り組み、職員の意識改革、職場環境の改善を行い、目標意識を明確にした職員の育成を図る。

#### **(3) 職員の責務**

人材育成の基本は、職員の主体的な自己啓発にあることを十分認識し、職員一人ひとりが常に問題意識をもって、計画的、継続的かつ効率的に仕事に取り組んでいかなければならない。

#### **(4) 人材育成推進委員会の設置**

「基本方針」を着実に推進するため、全庁的な取り組みが確保できる体制として「南風原町人材育成推進委員会」を設置し、見直しを含めた執行管理を行うこととする。