

| 区 分 | |
|-----------|-------------|
| 策 定 | 平成 18 年 4 月 |
| 改訂(第 1 回) | 平成 28 年 4 月 |

会津美里町人材育成基本方針

～町民の明日を考え行動し 未来を拓く 町職員を目指して～

平成 28 年 4 月

【目次】

| | |
|-----------------------------|----|
| 第1章 会津美里町人材育成基本方針改訂の必要性 | 1 |
| 1 背景 | 1 |
| 2 本町の人材育成の現状と課題 | 1 |
| 第2章 これからの行財政運営と人材育成 | 3 |
| 1 地方分権の進展と責任分野の拡大 | 3 |
| 2 少子・高齢化社会と住民意識の多様化 | 4 |
| 3 行財政改革と総合計画の推進 | 4 |
| 4 町民と協働する地域づくりの実践 | 4 |
| 第3章 人材育成の基本的な考え方 | 5 |
| 1 人材育成の基本理念 | 5 |
| 2 人材育成の目的 | 5 |
| 3 人材育成の具体的方策 | 5 |
| （1）自己啓発の奨励・管理監督者の理解と支援 | 6 |
| （2）職場研修(OJT)の実践 | 7 |
| （3）職場外研修(Off-JT)の推進 | 7 |
| （4）派遣研修 | 7 |
| （5）町民との交流を通して行う意識改革 | 8 |
| （6）人材の積極的な活用 | 8 |
| 第4章 人材育成基本方針に基づく職員研修の計画的な推進 | 9 |
| 1 人材育成の推進体制の整備 | 9 |
| 2 管理監督者のリーダーシップの発揮 | 10 |
| 3 若手・中堅職員の行政能力等の向上と組織活性化 | 10 |
| 第5章 目指すべき職員像 | 11 |
| 1 町民が主役であるとの認識を持った職員 | 11 |
| 2 町民に公正・公平・誠実に対応し、信頼される職員 | 11 |
| 3 広い視野と先見性を持った職員 | 11 |
| 4 自らの責任で考え、新たな課題に挑戦する職員 | 11 |

第1章 会津美里町人材育成基本方針改訂の必要性

1. 背景

国内外の社会経済情勢の変化は著しく、技術革新、情報のグローバル化による価値観の多様性及び少子高齢化に伴う地域コミュニティの維持の困難など、行政をとりまく環境は大きく変化しています。

さらに、地方分権の進展に伴い、町民ニーズの多様化と相まって行政課題も複雑・専門化が進んでいます。

この変化の時代にあって、町民へ満足度の高い行政サービスを提供していくためには、創造性に富む柔軟な人材を育てる必要があることから、平成18年4月に新時代に対応した人材の育成と活用を効果的に推進するための諸方策を示した「会津美里町人材育成基本方針」を策定し、「求められる職員像」を明確に示すことで、職員自身の意識改革、意欲の向上を図るなど、人材育成に向けた様々な取り組みを行ってきました。

しかし、策定から10年が経過し、この間、平成21年9月に会津美里町みんなの声をまちづくりにかす条例(平成27年会津美里町条例第27号)の制定による職員の職務遂行のための意識改革や、平成23年3月11日に発生した東日本大震災による防災意識の高まり、平成27年9月5日に公布された行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律(平成25年法律第27号)による個人情報保護の厳格化など、地方自治体を取り巻く社会情勢は急激に変化しています。これらの変化に的確に対応し、行政組織として最大の成果を発揮していくため、今回『会津美里町人材育成基本方針』を改訂し、人材育成の取り組みを一層充実・強化することとしました。

改訂に当たっては、これまでの基本的な考えを受け継ぎながら、職員に求められる意識・知識・行動力に関する取り組み方を明確にするとともに、これまでの取り組みに対する課題や今後の方向性について整理を行い、さらに効果的で実効性の高い基本方針としました。

また、この改訂に合わせ、平成28年2月に策定した「会津美里町第3次総合計画」に掲げる町の将来像「人咲き 花咲き 文化輝く 希望あふれる未来へ」の実現に取り組んでいくため、平成28年度より職員が所属する課等で実施する研修についても職員研修計画に記載することとし、本方針を活用した職員研修計画を推進することで、新しい時代に適切に対応できる職員を育成します。

2. 本町の人材育成の現状と課題

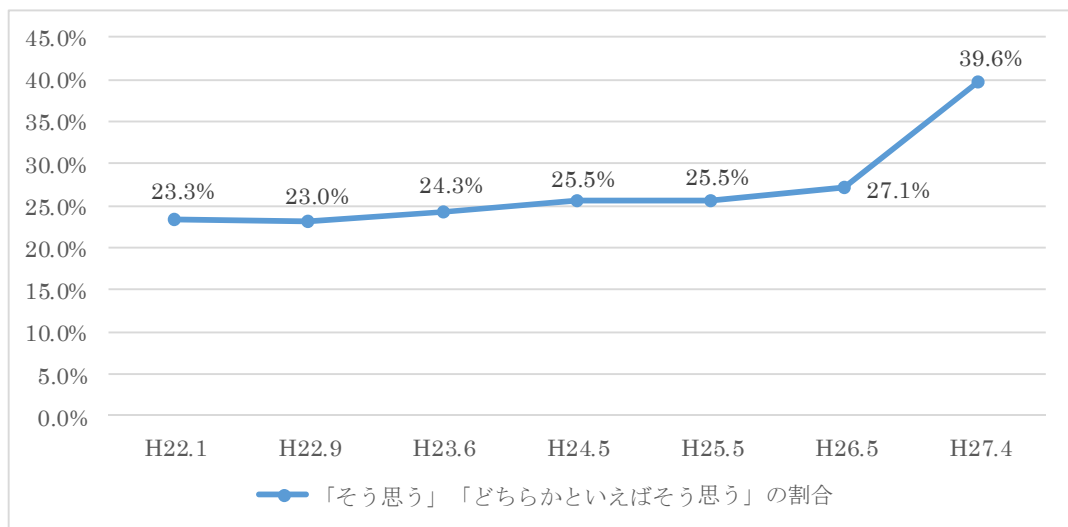
本町を取り巻く環境変化に対応するため、これまで事務の効率化や合理化等の行政改革を進め、町で掲げる重要施策の推進に取り組んできました。しかしながら、平成21年度以降実施した町民意識調査の結果では、依然として「町民の立場に立っていない」「無駄が多い」といった指摘があります。年々、町民の職員に対する意識は、改善の傾向にありますが、さらに職員の意識改革に取り組んでいくことが必要です。

また、町村合併時より行政のスリム化を図るため、会津美里町職員適正化計画に基づき平成17年10月1日現在の職員数300人から平成28年4月1日現在の職員数を219人(町村合併後10年間で81人減)に減員しており、今後、職員一人ひとりがこれまで以上に能力を求められるとともに、組織全体の能力も向上させ、少数精鋭の組織体制を確立する必要があります。

■ 町民の職員に対する意識

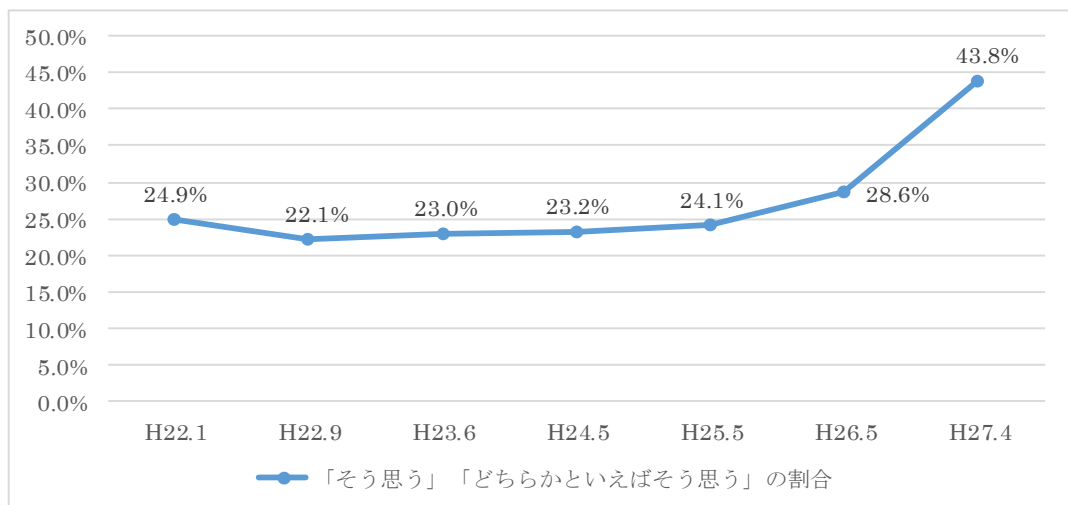
平成21年度から実施している町民意識調査で、職員の人材育成等に関する設問において「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と回答した割合の推移は、次の図のとおりとなっています。

○ 「町民ニーズを反映した町政運営がされているか」



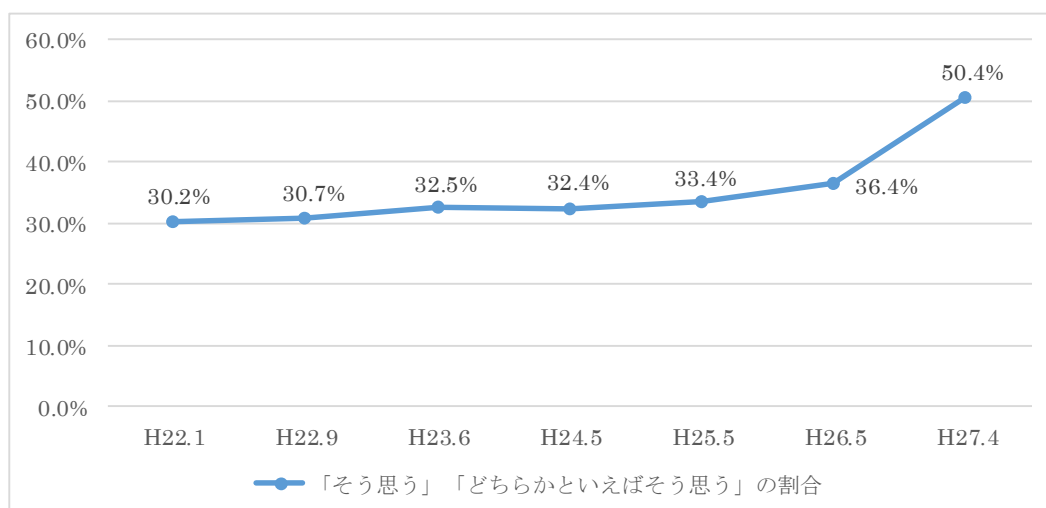
※過去7年における平均値は、26.9%です。

○ 「職員の人材育成がきちんとされているか」



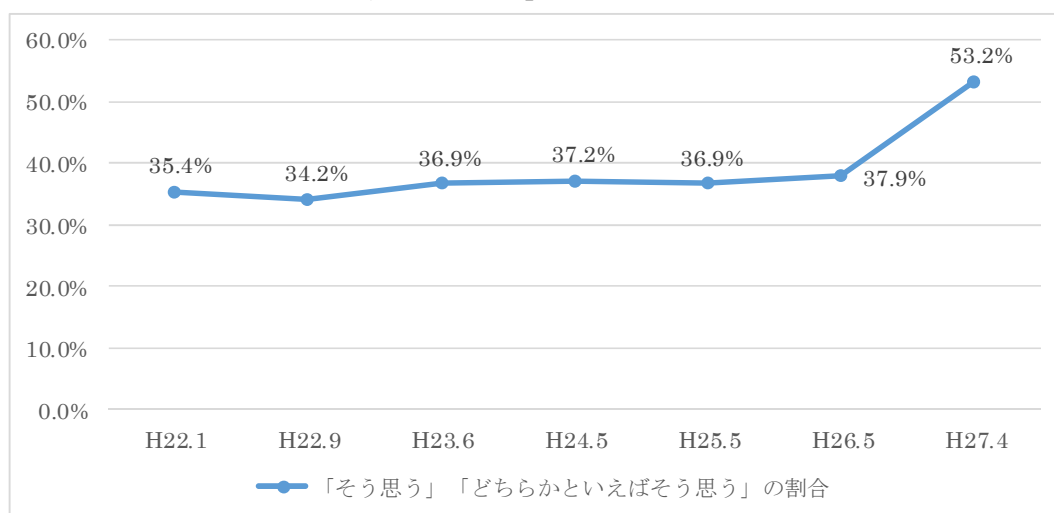
※過去7年における平均値は、27.1%です。

○「職員が町民の立場に立った適切な対応を行っているか」



※過去7年における平均値は、35.1%です。

○「総合的にみて役場は信頼できるか」



※過去7年における平均値は、38.8%です。

第2章 これからの行財政運営と人材育成

1. 地方分権の進展と責任分野の拡大

地方自治体を取り巻く状況は、情報や流通のグローバル化、少子高齢化、財政状況の逼迫、住民ニーズの多様化等により大きく変化しています。さらに、地方分権の進展に伴い、行政の決定権の多くが国、県から市町村に移管され、本町における責任分野が拡大するとともに、地域に密着したより質の高い行政サービスの提供が求められています。

組織における自らの役割と自治体職員としての自己の責任を再確認し、各自の役割を的確に遂行すること、また、自分の必要な知識及び能力開発に努力を惜しまないような、『職員一人ひとりの意識改革』が不可欠となります。

2. 少子・高齢化社会と住民意識の多様化

少子高齢化社会の急速な進行は、われわれ地方自治体がこれまで行ってきた施策の内容に質的变化をもたらしており、将来の地域社会における子育てや介護をめぐる社会的な取り組みや良好な地域コミュニティづくりに大きな影響を及ぼすことが予想されます。特に山間の集落では、少子高齢化による人口減少が顕著であり、自治区そのものの維持が困難になりつつある状況です。

また、住民ニーズは多様化・高度化しており、職員一人ひとりが社会情勢の変化を敏感にとらえ、新たな行政課題に『挑戦する気概』とそれを『解決するために必要な行動力』が求められています。

3. 行財政改革と総合計画の推進

平成 17 年 10 月の町村合併後、行政組織・事務事業の見直しや職員の定数の適正管理をはじめとした行財政改革を積極的に推進してきましたが、急速な少子高齢化に伴う人口減少により、限界集落又はそのおそれのある集落が今後増加することが危惧される状況となっています。さらに、平成 28 年度から地方交付税が段階的に減額され、町の歳入額が大きく減少することが予測されることから、なお一層の効率的な行政システムの構築と安定した財政基盤の確立が急務となります。

こうした厳しい財政状況のもと、平成 28 年 2 月に「人咲き 花咲き 文化輝く 希望あふれる未来へ」を将来像とした、会津美里町第 3 次総合計画を策定し、会津美里町の基本的なまちづくりの方向性を示し、さまざまな施策目標に向け取り組むこととしました。同時に、限られた資源と職員を最大限に活かした効率的な行政運営を行うため、行政改革大綱(集中改革プラン)の推進に合わせた職員自身の資質向上と長期的な視野に立った能力開発の全庁的な取り組みが必要となっています。

4. 町民と協働する地域づくりの実践

地方分権の時代は、地方自治体が自ら考え行政を執行し、その結果に対しても自らの責任をもって対応していくため、『自分たちのまち自分たちでつくる』という理念のもと、住民と行政がともに選択し、ともに行動することが必要です。

また、社会経済情勢の変化に的確に対応し、個性豊かで暮らしの喜びが実感できる地域社会の形成を目指し、これまでの行政サービスの供給をもって対応ができない分野などについては、指定管理者制度を積極的に活用するとともに、NPO 法人やボランティアなどと連携を図りながら、一体的に地域づくりを行うことが必要です。

第3章 人材育成の基本的な考え方

1. 人材育成の基本理念

～ 町民の明日を考え行動し 未来を拓く 町職員を目指して ～

自治体の職員は、その地に住む住民があつてこそその職員であることを一人ひとりが認識し、住民に信頼され、魅力あるまちづくりとすることが役割であると考えられます。そのためには、職員自らが考え、困難に挑戦する気概を持ち、率先して行動することが求められます。

2. 人材育成の目的

本町の人材育成は、前述の人材育成の基本理念の下、第2章で述べたように地方分権時代への対応のほか、厳しい財政状況を克服するための行財政改革の推進、あるいは高度・多様化する町民の要望に対応する各種のまちづくり事業や地域活性化に向けた施策の展開、町民と職員が協働し取り組まなければならない課題、併せて行政の説明責任(アカウンタビリティ)などがあり、交渉力・表現力などのコミュニケーション能力を向上させて行くことが極めて重要です。

一方、地方分権時代の到来によって、自治体職員の果たすべき役割とそれに対する町民の期待は、従来にも増して大きくなっており、社会情勢や時代潮流の変化に対応して職務を的確に処理していくためにも、組織における人材の育成が今後の町政の発展に必要な不可欠なものです。このことを職員一人ひとりが自覚し、職員研修に取り組むとともに、公務員の原点を真摯に見つめ直し、使命感と情熱・行政の担い手としてのプロ意識を持って、職場のみならず地域や家庭においても、人間的成長を目指すことが必要です。

そこで、本町の人材育成に関する基本的な考え方や職員研修の場において、重点的に取り組むべき事項を「会津美里町人材育成基本方針」として取りまとめ、職員一人ひとりが自主的に行う自己啓発を奨励・支援するとともに、職員として職務遂行に必要な実務能力をはじめ、政策形成能力やコミュニケーション能力などの向上を図り、職場研修や職場外研修を通じて効果的な職員研修の実践に努めます。

3. 人材育成の具体的方策

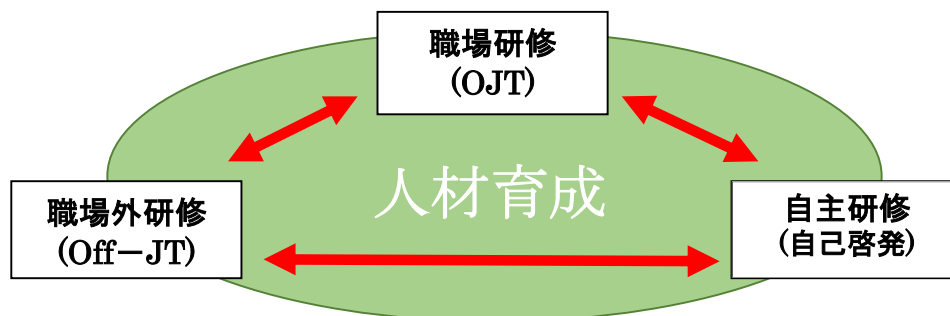
本町が直面する行政課題に的確に対処していける職員を育成するため、職員が自らの意思で自主的に取り組む『自主研修(自己啓発)』、日常の職務を通して行う『職場研修(OJT : on the job training の略語)』、職場を離れて研修所等で行う『職場外研修(Off-JT : Off the job training の略後)』を大きな柱とし、職員

自らがキャリア(職業能力)を形成するという発想を持ち、自己を成長させていくことが大切です。

また、グローバル化が進む中で、日本は世界各国に比べ女性の社会進出が低いことから、平成27年9月4日に女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(平成27年法律第64号)が施行されました。そこで、新たな発想の下、女性職員自らの意思でキャリア形成を図ろうとするときに挑戦できる職場環境を整えることやキャリア形成のための機会を積極的に提供し、女性職員の個性と能力が十分に発揮できるようにすることがこれからの地方自治体には必要です。

人づくりは、組織全体の課題であるとの共通認識を全職員が持ち、活力ある職場づくりを目指して、全職場において研修に取り組みます。

■ 自主研修(自己啓発)・職場研修(OJT)・職場外研修(Off-JT)の関係性



人材育成の主役は職員自身であり、自ら学び、考え、行動することが求められます。また、職員が専門能力と職務遂行能力を持ち、組織に貢献し続けるためには、上記図にあるように自主研修(自己啓発)、職場研修(OJT)と職場外研修(Off-JT)を関連付けていくことが必要です。

自主研修(自己啓発)は、本人の能力にあった方法で内容を進められる利点がありますが、自分の興味のあることに偏る可能性があります。職場研修(OJT)は、個人の実情に合った細やかな指導を行うことができる半面、日常業務を基本にするため、視野が狭くなることがあります。それに対して職場外研修(Off-JT)は、必要な知識を短期間で系統立てて習得でき、さらに、他部署の職員との交流による広い視野、相互啓発が期待できますが、研修内容が画一的になり、個々の能力に十分に対応しきれないところがあります。

職員は、これらのことを踏まえ、それぞれの利点を活かしながら、次の方策を継続的に実施していくこととします。

(1) 自己啓発の奨励・管理監督者の理解と支援

人材育成の基本は自己啓発であり、これ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、職場の上司や同僚などがサポートしていく組織的な環境づくりが不可欠です。

具体的には、次の活動などを通じて、自己啓発に対する職場づくりを推進します。

- ① 自主研究グループの育成・支援
- ② 各種学習機会の拡大と参加の奨励
- ③ 各種サークル、ボランティア団体など職場外での活動の奨励
- ④ 他の自治体職員や民間企業人との交流の促進

(2) 職場研修(OJT)の実践

職場での職務を通して行う研修(OJT)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、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となって部下を指導育成するものであり、実務に即した最も効果的な研修の一つです。

そこで、職場研修を実施するにあたり、管理者は、職場研修についての十分な認識を持っていることが重要であることから、『部下の指導育成』を管理者の人事評価の評価要素の一つとし、その啓発を進めることが重要であるとともにも職場ごとに研修目標を定め、これにより全庁をあげて職場研修に取り組みます。

具体的には、次の項目を重点取り組みとして実践するよう努めます。

- ① 職場研修における管理職の責任と役割の明確化
- ② 地方公務員としての基礎的知識の学習と確認
- ③ 各職場で求められる専門的知識や技術の習得
- ④ 職員相互のコミュニケーション能力の向上
- ⑤ 職場における具体的な課題の発見と問題解決

(3) 職場外研修(Off-JT)の推進

総務省自治大学校、公益社団法人ふくしま自治研修センター、公益財団法人全国市町村研修財団市町村中央研究所(市町村アカデミー)をはじめ、県・各種研修機関等における研修は、研修の主体である自己啓発や職場での職場研修を補完し、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、より質の高い研修事業への参加を推進します。

具体的には、次の研修へ計画性のある参加を推進します。

- ① 地方公務員としての責務と役割を認識する研修
- ② 政策形成能力や行政実務能力向上のための研修
- ③ 地域の課題発見と解決方策の創造につながる研修
- ④ 管理監督者を対象に職場の活性化をめざす研修

(4) 派遣研修((3)の職場外研修を除く派遣研修を指す。)

国、県、他の地方公共団体又は民間企業等に職員を派遣し、派遣先で行なわれている先進的行政手法を実地で学び、異なる視点で地域の行政課題をとらえるなど、幅広い視野を養うことを目的として、職員を派遣又は国、県又は他の地方公共団体と職員を相互に派遣して実務に従事させます。

具体的には、次により職員を派遣します。

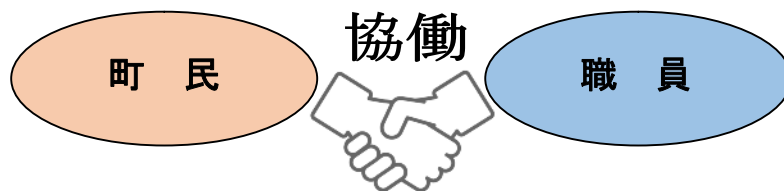
- ① 研修の目的や趣旨を明確にし、派遣者の選定又は派遣機会の平等性の確保に努めます。
- ② チャレンジ精神や自主性を育てる観点から、出来る限り公募制とします。
- ③ 研修終了後の配属先は、研修効果が発揮できるよう配慮した人事配置に努めます。

(5) 町民との交流を通して行う意識改革

職員が積極的に地域に出向き、地域の課題を町民と同じ目線で共に考え、まちづくりを進めていくという意識や姿勢を持つことが大切です。そのためにも、地方自治体の仕事場である地域社会において、町民との情報の共有化に努めながら、町民との交流を通して職員一人ひとりが行政サービスの担い手として意識改革を進め、地域行政のプロフェッショナルとして地域に対する明確なビジョンを持って行動することが期待されています。

具体的には、次の取り組みを積極的に行うこととします。

- ① 行政情報の積極的な発信と情報の共有化
- ② 町民と共に学び合う学習会やシンポジウムの開催
- ③ 地域活動への職員の積極的な参加



(6) 人材の積極的な活用

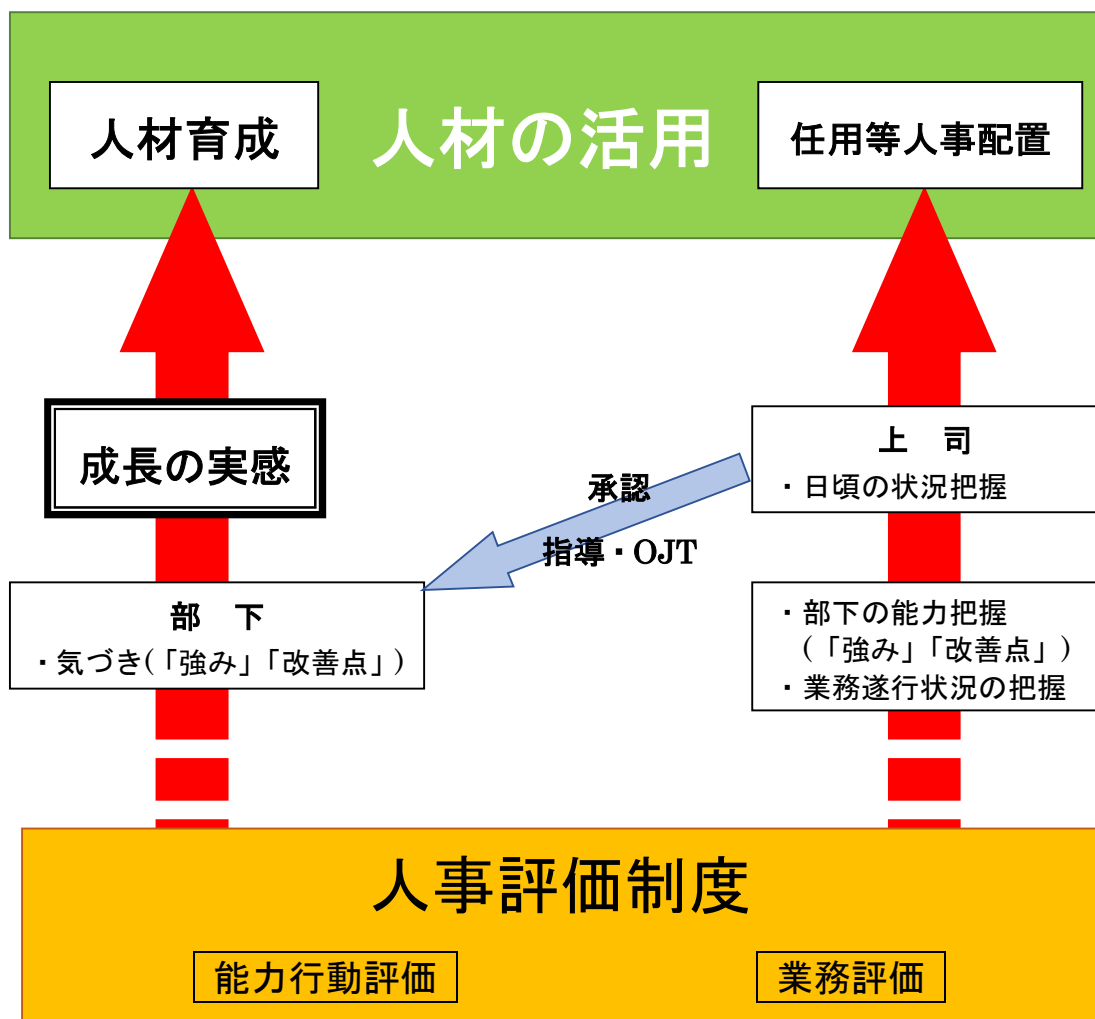
組織の活性化を図り、人材育成をより実効性のあるものとするため、人事評価制度を活用し、職員の能力が十分発揮できるよう適材適所の人事配置に努めます。

また、人事評価制度は、上司が部下を評価するだけの制度ではなく、上司は、日頃から部下の業務遂行状況や能力の把握に努めなければなりません。そのためには、上司は、部下の成長に関心を持ち、更なる成長へとつながる手段としてこの制度を運用し、部下は自らの「強み」や「改善点」を把握することで次のステップへとつながるよう成長の手段として活用していくことが大切です。

具体的には、次の取り組みを行うものとします。

- ① 職員の能力・実績を評価した人事管理の推進
- ② 意欲ある職員からの職員提案制度の活用
- ③ 職員が自らの現状の能力を客観的に判断できる指標としての活用

■人事評価制度と人材育成の関係性



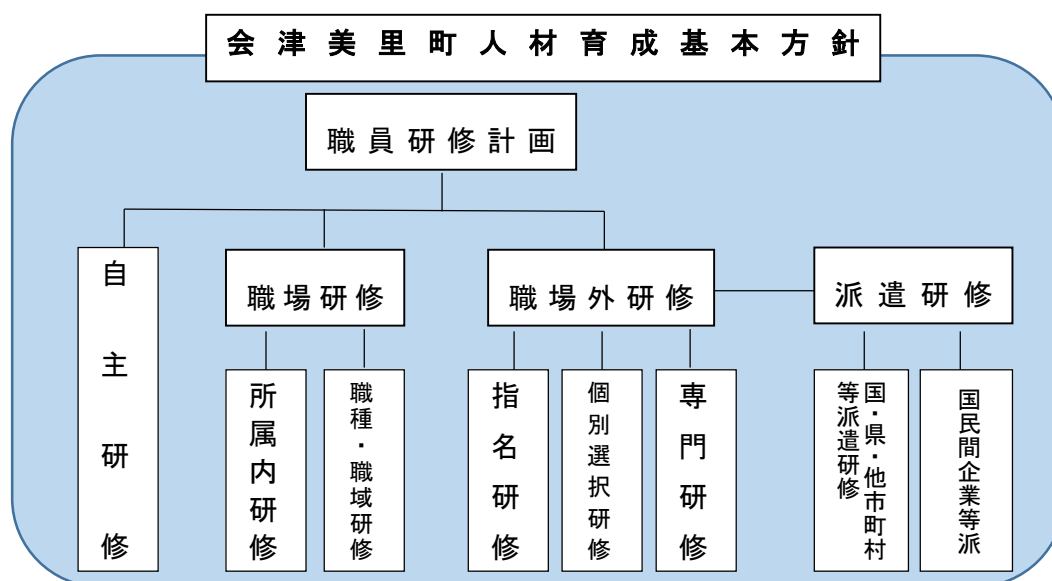
第4章 人材育成基本方針に基づく職員研修の計画的な推進

1. 人材育成の推進体制の整備

人材育成基本方針を踏まえた研修計画を策定し、これを着実に実行するとともに、研修内容の充実に努めます。

また、職場研修の推進にあたっては、管理監督者である課長職を研修総括責任者とし、職場でのディスカッションを通じて、職場研修の年間計画や各職場の業務や職場の能率向上などに関する職場研修の目標を設定するなど、職員研修担当課との連携を図りながら職場研修の企画、運営に総合的に取り組むために、次の図の研修体系を基本として研修計画を実施していきます。

■研修体系図



2. 管理監督者のリーダーシップの発揮

管理監督者は、部下である職員の能力開発のニーズを的確に把握し、それぞれの能力に応じた指導を行う立場にあり、その人材育成に対する取り組み姿勢が職員の意識や職場の雰囲気には大きな影響を与えることから、積極的に人材育成を推進していくうえで極めて重要な役割を担っています。

また、人事評価が著しく低い職員に対し、当該職員個人の能力と意欲の向上を図るため、改善に向けた措置を講ずることも大切です。

地方分権の時代は『リーダーシップ』の時代であり、管理監督者自らが新たな課題に取り組む柔軟な思考力と判断力が不可欠です。そのためには、職場における意識改革の先頭に立って組織の活性化を図り、職員の個性と能力を引き出すなど、人材が最大限活用される組織づくりを進めていくことが大切です。

したがって、管理監督者の自覚を促し、職員一人ひとりの自己啓発を図るための方策や、課長職に不可欠な指導力や統率力などの管理能力の向上に重点を置いた研修プログラムの推進を図ります。

3. 若手・中堅職員の行政能力等の向上と組織活性化

町村合併後10年間で採用した職員の割合は、平成28年4月1日現在23パーセントで、おおむね4人に1人が新規採用職員という状況です。行政水準の維持向上を図るためには、若手職員の育成が重要となることから、中堅職員向けに指導力向上のための研修を実施していくとともに、若手職員は、行政のプロとしての自覚を持ち、先輩職員から必要な能力を積極的に吸収し、互いに切磋琢磨することで組織の活性化を推進していきます。

第5章 目指すべき職員像

1. 町民が主役であるとの認識を持った職員

地方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ます。

具体的には、次のような職員像を目指します。

- ① 地域の状況を視野に入れ、町民と施策を語り合える職員
- ② 地域の課題を積極的に発言できる職員
- ③ 町民の立場に立って物事を考え、行動できる職員

2. 町民に公正・公平・誠実に対応し、信頼される職員

町民と職員が互いに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努めることが肝要です。

具体的には、次のような職員像を目指します。

- ① 公務員として高いモラルを持ち、町民に信頼される職員
- ② 役所の論理にとらわれず、町民の立場で考えることのできる職員
- ③ 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

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ます。

具体的には、次のような職員像を目指します。

- ① 仕事に限りない情熱と先見的なビジョンを持った職員
- ② 町民への情報提供とわかりやすく説明できる職員
- ③ 情報の収集・処理・分析能力など高い資質をもつ職員
- ④ 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

4. 自らの責任で考え、新たな課題に挑戦する職員

職員は、行政のプロとしての意識を常にもち、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分かりやすく説明を行う責任があります。そのためにも、地方自治体職員としての専門的な知識や技術等を身につけることが不可欠であり、強い責任感と新たな課題に挑戦していく積極的な姿勢が求められています。

具体的には、次のような職員像を目指します。

- ① 課題に積極的に対応し、豊かな発想力を持って望む職員
- ② 何事にも挑戦する気概と行動力を持って望む職員
- ③ 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
- ④ 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