

大口町人材育成基本方針

令和 3 年 4 月

大口町

目 次

I	改訂の背景・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1
	(1) 地方自治体を取り巻く環境変化	
	(2) 職員の年齢構成	
	(3) 定年引上げ	
II	大口町人材育成基本方針の位置付け・・・・・・・・	3
1	位置付け・・・・・・・・・・・・・・・・	3
	(1) 意識改革	
	(2) 組織改革	
	(3) 財政改革	
2	職員の役割と使命・・・・・・・・・・・・・・・・	3
III	求められる職員像・・・・・・・・・・・・・・・・	5
1	求められる職員像・・・・・・・・・・・・・・・・	5
	(1) 町民感覚を持った職員	
	(2) 経営感覚を持った職員	
	(3) 実行力を持った職員	
2	職員に求められる役割と能力・・・・・・・・	6
IV	個別取組み・・・・・・・・・・・・・・・・	7
1	人事評価制度・・・・・・・・・・・・・・・・	7
	(1) 人事評価制度の活用	
	(2) 職場環境・・・・・・・・・・・・・・・・	8
2	研修制度・・・・・・・・・・・・・・・・	8
	(1) 職場研修・・・・・・・・・・・・・・・・	9
	(2) 自己啓発	
	(3) 職場外研修	
3	人事管理制度・・・・・・・・・・・・・・・・	10
	(1) 人材の確保・活用	
	(2) 人員配置	
	(3) 人事異動・・・・・・・・・・・・・・・・	11
	(4) 組織機構の見直し	
	(5) 人事評価制度	
V	職員の役割・・・・・・・・・・・・・・・・	12
	(1) 管理監督者の役割	
	(2) 職員の役割	
	(3) 人材育成担当課の役割	

I 改訂の背景

(1) 地方自治体を取り巻く環境変化

平成21年2月に策定した「大口町人材育成基本方針」において、求められる職員像を「町民感覚を持った職員」「経営感覚を持った職員」「実行力を持った職員」と掲げ、その育成を図るため施策に取り組んできました。

基本方針の策定から12年が経過し、本町を取り巻く環境は、少子高齢化に対する取組み、自然災害による町民の防災意識の高まり等の変化が生じています。一方、町の組織内においても、職員数の削減や職員の年齢構成の変化、地方公務員制度の改正による非常勤職員の任用形態の見直し、デジタル化や働き方改革といった変化が生じています。

基礎的な業務遂行能力はもとより、変化に柔軟かつ弾力的に対応できる職員の育成、組織づくりが求められています。また、新たな発想や創意工夫により未来を見据えた「まちづくり」に向け、職員一人ひとりが、まちづくりの重要な担い手としての自覚を持ち、大口町ならではの施策を打ち出せる職員の育成も欠かせません。

また、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）を確保し、男女ともに仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域社会などにおいても多様な生き方を選択、実現できる職場環境を構築することや、暮らしの中にICTが浸透している状況を鑑みて、住民サービスの向上や行政運営の効率化の推進に向けICTの積極的な活用が求められています。

(2) 職員の年齢構成

本町職員の新規採用者数はこの10年安定的に確保しているものの、年齢構成にはばらつきがあります。次ページの「大口町職員の年齢構成」の赤枠で示した年齢層が特に少なくなっており、10年後には組織の中核を担う層（主査級から課長補佐級）が薄くなるため、組織力の維持・向上の観点から、将来、実務やマネジメントの中心となる若手、中堅職員の育成、活躍が強く求められます。

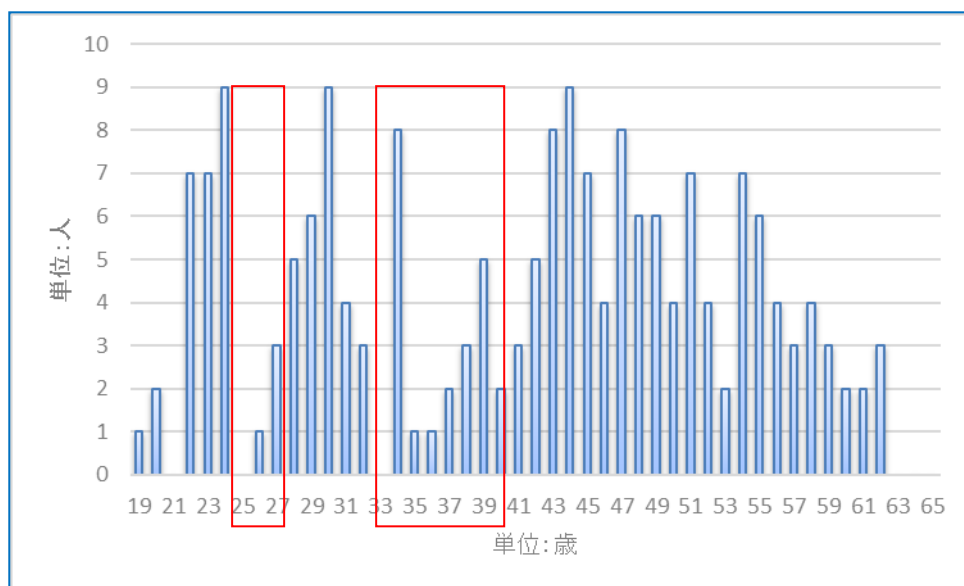
(3) 定年引上げ

地方公務員法の改正により、定年年齢が60歳から65歳へ2年に1歳ずつ段階的な引上げが予定されています。

定年引上げに伴い、役職定年制や定年前再任用短時間勤務制などが導入されることになるため、高齢期の働き方の備え、専門能力の向上や職員の意識改革が必要になります。

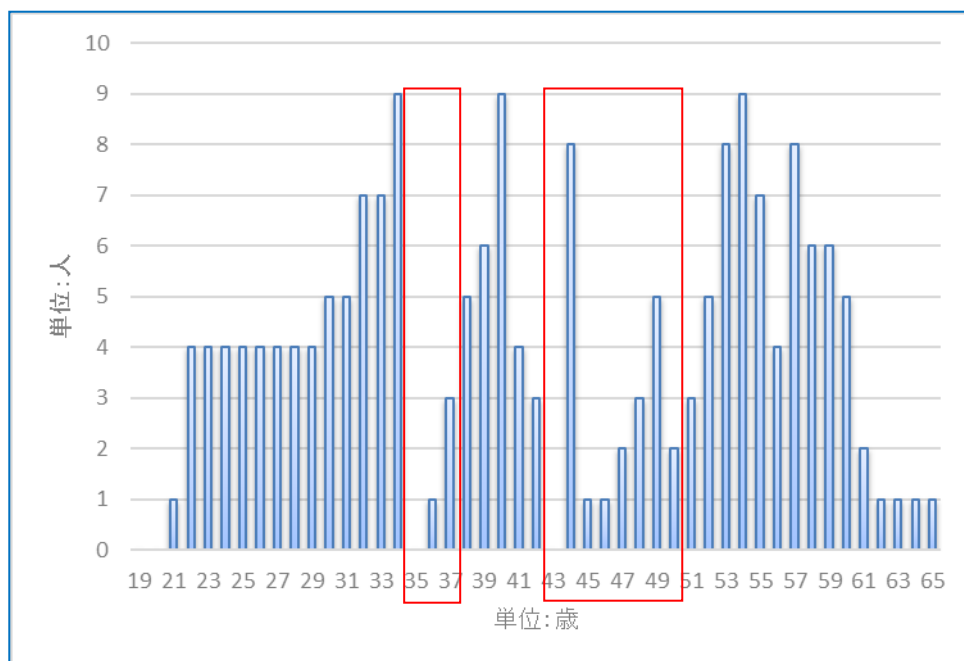
【参考：大口町職員の年齢構成】

令和3年度



↓ 10年後

令和13年度予測



Ⅱ 大口町人材育成基本方針の位置付け

1 位置付け

将来の大口町のあるべき姿を実現していくための指針である「第7次大口町総合計画」では、地方分権の新しい時代の「まちの将来像」として「輝く水と緑 元気な暮らし広がる自治のまち おおぐち」と定めています。そして、それを実現するために、第6次大口町総合計画では「意識」「組織」「財政」の3つの改革方針を掲げ、方向性を示しました。第7次大口町総合計画においても、施策を実現していくためには欠かせない方針であるので、この改革方針は継続していくものとします。

(1) 意識改革

自らの判断と責任のもと、地域の実情に即した行政を行っていくために、分権時代に求められる役割と使命を認識し、強い意欲をもって主体的に取り組もうとする職員意識を徹底します。

(2) 組織改革

縦割り型行政の弊害を廃し、様々な環境変化や多様な地域課題に対して、職員一人ひとりが全体的な視野で状況把握・情報共有し、横断的かつ迅速に対応できる行政組織への再編を図ります。

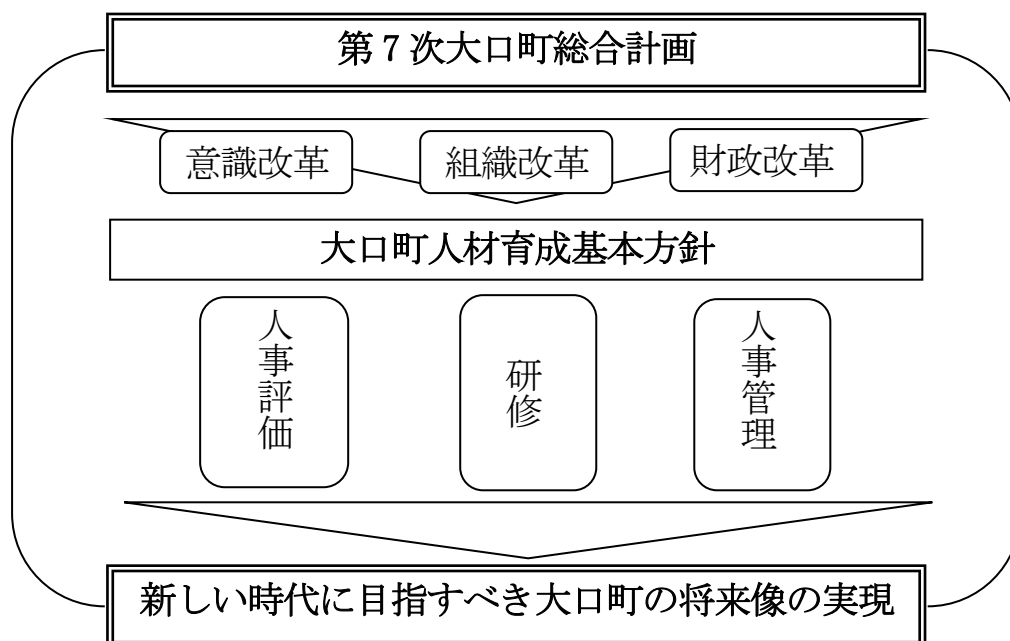
(3) 財政改革

中長期を展望し、歳入の確保と歳出の合理化・効率化に努め、プライマリーバランス（基礎的財政収支）の均衡がとれた財政運営をめざします。

2 職員の役割と使命

日々、複雑に変化していく社会情勢は、外的な要因あるいは課題として大口町が推進する施策に少なからず影響を与えます。しかし、それらを解決しようとする時であっても、大口町という組織が果たさなければならない役割や使命そのものは不変のものです。これは、組織の一員として職員が果たすべき役割や使命であっても同様です。

「人事評価制度」「研修制度」「人事管理制度」を「意識」「組織」「財政」の3つの改革の方策として推進し、第7次大口町総合計画における「まちの将来像の実現」に繋がっていきます。



Ⅲ 求められる職員像

人材育成にあたり、次のとおり「求められる職員像」を明確に掲げ、地方分権時代に求められる人材の育成に取り組んでいきます。

また、職員一人ひとりが組織としての目標を共有し、しっかりとした戦略を持ち、能力を発揮し、個々の目標を達成すると同時に、組織の目標を達成するようなあり方が望まれます。人材育成にあたっては、職員一人ひとりの個性が多様であることを認識した上で、それを尊重し、活かしていく視点が必要です。

1 求められる職員像

(1) 町民感覚を持った職員

地域の実情に即した問題や課題に町民と向き合い、町民の意思を的確に施策に反映させようとする職員

- ・町民の立場で考え、行動できる職員
- ・全体の奉仕者としての自覚と責任を持ち、町民から信頼される行動ができる職員
- ・町民に親切丁寧な応対を心がけ、公平、公正な判断で接することができる職員

(2) 経営感覚を持った職員

現状の行財政運営の無駄を徹底して省く合理化への努力を重ねる中で、コスト意識を持った職員

- ・自らの職務にかかる経費を把握し、効率的に職務を遂行できる職員
- ・費用対効果や受益者負担を意識し、適切な施策を見極めることができる職員
- ・施策の成果に対する説明責任を果たし、改善策等、次の展開に向けて積極的に取り組むことができる職員

(3) 実行力を持った職員

地方分権時代の行政に求められる課題発見・開発能力や政策形成能力が発揮され、主体的な意欲を持った職員

- ・社会情勢の変化や町民ニーズから課題を発見し、効果的な施策を企画立案し、実行できる職員
- ・前例や慣習にとらわれることなく創意工夫や業務改善を心がけ、それを実践し続けることができる職員
- ・最新の情報を常に収集して職務に活用し、また、自己啓発に努めることで、知識や能力の向上に努める職員

2 職員に求められる役割と能力

職員に求められる役割と能力は、階層や担当する業務に応じて異なります。階層については、一般職員には日常の職務遂行能力が最も求められる能力とされ、上位の階層の職員ほど、行政経営能力、政策形成能力が求められる割合が高まるとされています。

人材育成のための施策を推進していく上で、各階層の職員に必要と求められる役割と能力を図で表すと、次のようになります。

階層	主 な 役 割	特に意識すべき能力
部長級	・部の総括責任者としての立場から、中長期的視点に基づいた執行方針を示して行政経営を行うとともに、その説明責任を果たす。 ・全庁的な政策形成に参画し、関係機関との調整を行い、部の目標を実現する。	行政経営能力
課長級	・組織の責任者として目標を設定し、職員への指示並びに進行管理を行い、それを達成するとともに、職員の育成、指導及び監督を行い、良好な職場環境の整備に努める。	政策形成能力
課長補佐級	・組織の目標や課題に対する必要な情報を積極的に収集し、的確な実行計画を企画立案するとともに、部下職員の育成、指導及び監督を行い、職務を効率的に推進する。	政策形成能力 対人関係能力
主査級	・組織の中核職員として上司の実行計画の企画立案に参画し、目標を達成するために行動するとともに、自己の実務の知識をより高め、実務経験者として部下職員を育成、指導及び監督する。	対人関係能力 職務遂行能力
主任・主事級	・上司の指示を的確に受け止め、組織の実務担当者として基礎的な知識を習得し、与えられた職務を主体的に遂行し、正確かつ迅速に処理するとともに、業務の改善、提案にも積極的に取り組む。	対人関係能力 職務遂行能力

IV 個別取組み

人材育成は職員を一つの型にはめるものではなく、組織が職員一人ひとりの個性を尊重し、その多様性を認めることから始まります。そして、職員が自らの能力を自らの意志で高めるとともに、組織がそれを支援し、個々の力が結集して組織全体の力が向上する中で、全員による行政経営の実現を目指すものです。

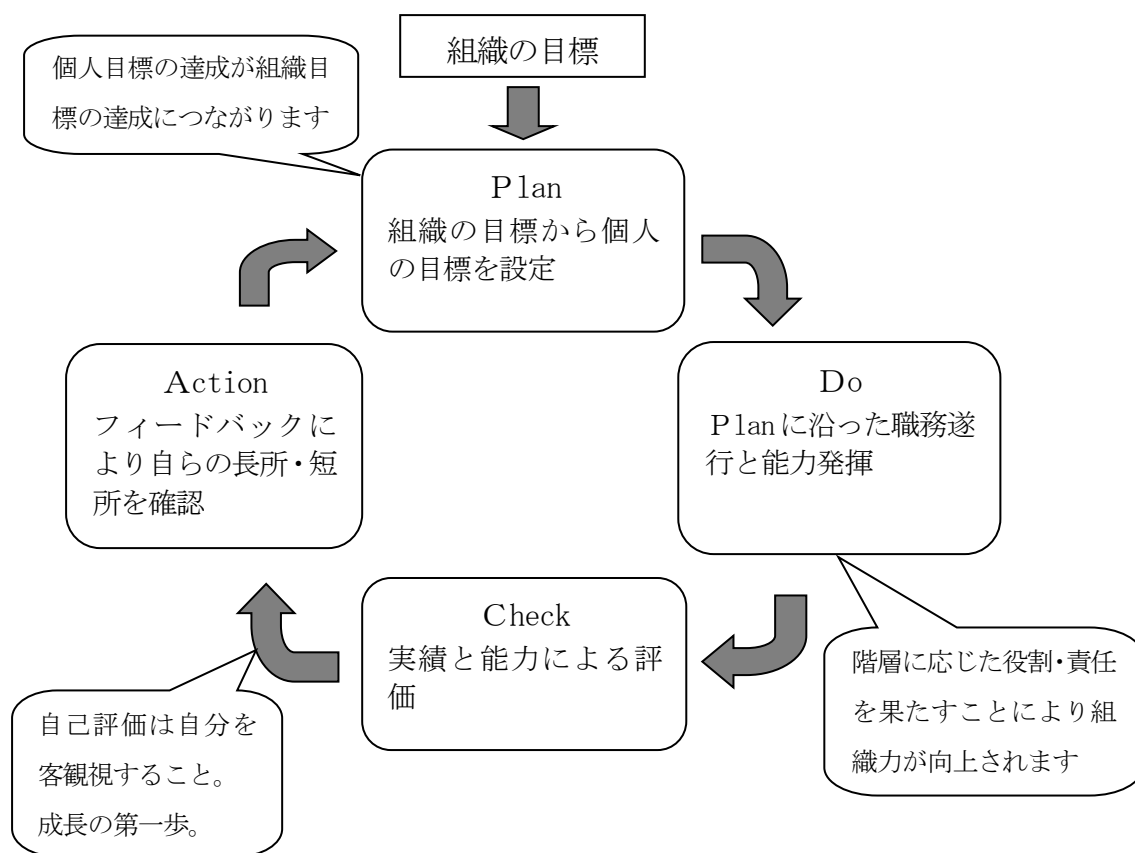
大口町は、「意識改革」「組織改革」「財政改革」を実現する方策として、「人事評価制度」「研修制度」「人事管理制度」を総合的、体系的に推進します。

1 人事評価制度

(1) 人事評価制度の活用

人事評価を人事異動や昇格等には利用するだけではなく、評価によって導き出された職員の長所をより伸ばし、短所を少しずつでも改善するため、助言・指導することで職員を育成します。また、その適切な評価を実現させるため 評価者に対する研修を実施します。

○人事評価のPDCAサイクル



(2) 職場環境

職員が自らの能力を向上させ、組織の一員として能力を発揮するためには、働きやすく風通しのよい「職場環境」が必要です。

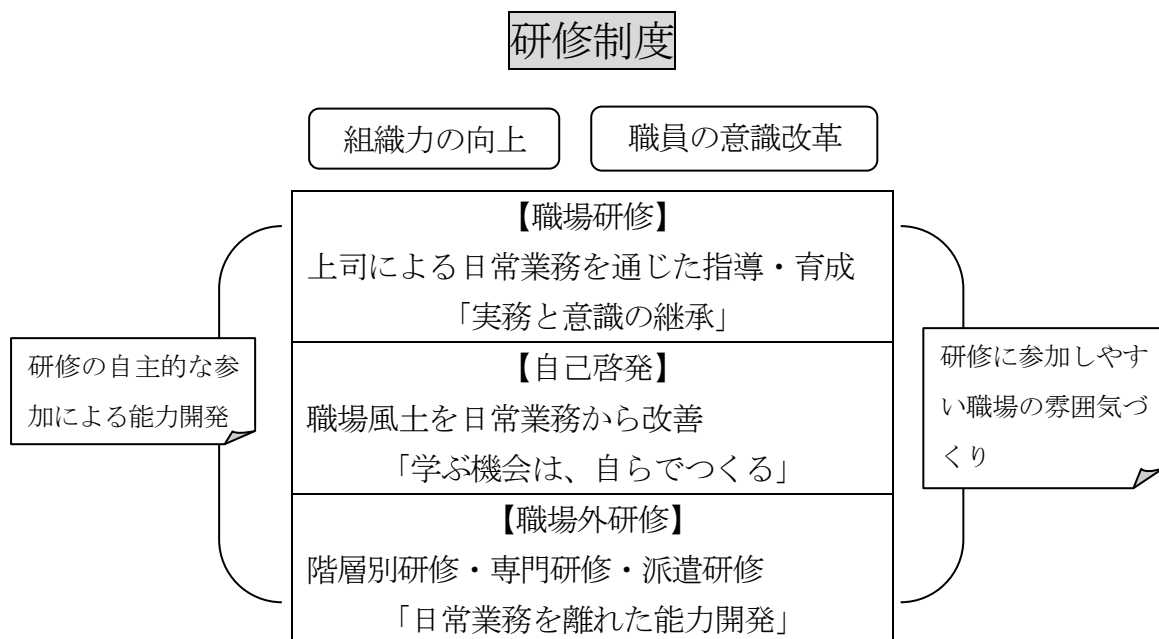
こうした職場環境を実現するために以下のことに取り組んでいきます。

- ・組織内でのコミュニケーションの活性化
- ・働き方改革やワーク・ライフ・バランスの推進
- ・メンタルヘルスの取組み

2 研修制度

研修は、自己啓発の一つです。強制的でなく、自主的に研修に参加することが、職員自身の能力の向上に繋がります。所属長を中心とした、職員が気持ちよく研修に参加できる職場の雰囲気づくりが必要です。「研修に参加する」ということは、最新の情報を自分の目と耳で確かめること、他の地方自治体の職員の意見や考え方を聞く機会となることに意義があるといえます。

日常の業務を通じて上司が部下を指導・育成する「職場研修」と受講者が研修所等に集合して行われる「職場外研修」の2つに大きく分けられます。いずれの研修も、組織力の向上や職員の意識改革には欠かせません。研修を一過性のものにせず、職員一人ひとりが自ら学ぶ力を体得する手段として、2つの研修制度を組み合わせ、充実していきます。



(1) 職場研修

職場研修とは、職場の上司と部下という関係の中で、上司が部下の育成を意図し、日常業務の進捗状況についての部下からの報告、相談等を通じて部下に対し助言・指導することです。職場は日常業務のみではなく、人材育成の重要な場所でもあります。上司の指示どおりに業務を処理する、指示を待っているだけの部下ではなく、業務に対し主体性を持った部下の育成に努める必要があります。

「部下に主体性を持たせる」ということは、上司である自身の業務に対する取り組み姿勢もまた部下に影響を与えることとなることから、まずは、上司自らが職務に対する意識を改めることが必要です。特に、管理監督者である主査・係長級以上の職員について、部下の育成は、組織のリーダーとして求められる能力でもあることから、人事評価制度における評価要素の一つとし、職場研修を効果的に進めるための研修への積極的な参加を進めます。

(2) 自己啓発

職務に積極的、意欲的に取り組む中で、自らの能力における課題を発見し、その課題を解決するために自分自身を高めていくものであり、能力開発と資質向上の基礎です。そのため、職場環境や組織としての支援体制の整備を行うことで、自己啓発を支援する仕組みを提供します。

(3) 職場外研修

職場外研修の主なものには、部長、課長といった各階層で必要とされる能力や知識を科目として設定した「階層別研修」、職務に直結する能力や知識を習得するための「専門研修」、接遇などの講師を養成するための「特別研修」があります。

職場外研修は、所属する部署の職員全員が参加できる訳ではありません。そのため、例えば、所属部署の業務に直結する研修であれば、参加した職員は復命書の回覧で終わらせるのではなく、ミーティングを活用し、その成果を所属長始め所属部署の職員に説明し、意見交換するといった場をつくることで、職員の説明する能力が高められると同時に所属部署内の情報の共有化にも繋がります。また、組織全体に関係する内容であれば、グループウェア等により情報を提供することで、研修に対する費用対効果がより上がることとなります。

3 人事管理制度

人事管理は、職員の採用から退職までの任用関係を管理することを目的とし、財政運営、財政管理等と並び、地方自治体にとって重要な要素であると言われていますが、給与の支給等を間違いなく処理するといった事務だけでなく、これからは、職員の能力と意欲を高める人事評価制度や研修制度の取組みと同時に、人材育成の視点に立った人事管理制度として整備していきます。

(1) 人材の確保・活用

① 新規採用職員の確保

少子高齢化に伴う労働力人口減少を見据え、継続的に職員を採用できるよう、大学等での説明会に参加し周知する機会を増やすなどの取組みを検討・実施します。

② 障がい者の採用

「障害者の雇用の促進等に関する法律」の趣旨を尊重し、選考試験を実施して計画的に採用するとともに、「大口町障がい者活躍推進計画」に基づき、障がいのある職員も活躍できるよう、環境整備に配慮します。

③ 定年引上げによる高齢期職員の活用

定年引上げによる勤務年数の長期化や役職定年制の導入等を踏まえ、高齢期職員の能力やモチベーションの維持・向上を図り、これらの職員の能力や経験の効果的な活用について検討します。

(2) 人員配置

① 適切な人員配置

行政経営の観点から、政策から施策、事務事業、実際に行われている業務までを体系化し、また、財政制度の観点から、それらに伴う事業費や人件費といった行政コストを把握することで、所属部署ごとに事務事業量に応じた適切な職員数となるよう配慮していきます。

また、個々の職員の能力や実績を的確に把握し、職員の能力や適性に基づく適材適所の人事配置に努め、職員のモチベーションの維持・向上と一層の能力の発揮を図ります。

② 女性職員の職域拡大・積極的な登用

「大口町における女性職員の活躍の推進に関する特定事業主行動計画」において、令和7年度までに、大口町の課長補佐級以上に占める女性職員の割合を20%にすることを目標に掲げています。

女性職員の職域拡大や積極的な登用により、あらゆる分野で力が発揮できるよう取組みを進めていきます。

(3) 人事異動

計画的な人事異動(ジョブ・ローテーション)を行い、窓口部門、管理部門等の異なる分野の業務を経験させ、仕事を通じて能力開発を行うと同時に職員の適性を見出し、中堅職員までのキャリアが、課長、部長級といった管理職の期間に生かされるような全体的な人事管理を行います。

また、所属する部署においても、一定期間で主担当業務を変更することにより、職務に対する幅広い知識を職員に習得させるといった所属長の積極的な取り組みも進めます。

(4) 組織機構の見直し

新たな重要施策のために課を新設することは、課としての存在意義が明確となり、その施策の早期達成にも有益です。しかし一方で、国あるいは県からの権限の委譲や職員の削減等により、職員一人ひとりの仕事量が多くなってきており、業務の改善だけでは対応しきれない現状があります。大口町の規模に見合った課の数を、常に考える必要があります。

重要施策のために課を新設し、そして、課がその目標を達成し、一定の役割を果たしたと判断した時は、町民の利便性を第一に考慮した上で事務事業を見直し、他の課へ統合するなど、時代の要請に応じた組織機構の見直しを実施します。

(5) 人事評価制度

人材育成の場面でより積極的に活用するため、評価者、被評価者に対する研修を継続して実施します。また、面談を通じて、評価内容のフィードバックを行うなど、職場内のコミュニケーションの円滑化、信頼関係の構築の機会を充実し、人材育成に繋げるための取組みを検討・実施します。

V 職員の役割

人材育成基本方針に基づき、人事評価制度、研修制度及び人事管理制度を運用していますが、制度の策定だけで終わらせないためには、組織全体の共通認識のもと、職員一人ひとりが自ら考え、行動するといった仕事に対する意識改革、職員同士の協力体制が必要不可欠です。

(1) 管理監督者の役割

管理監督者は、自らの言動や行動が、他の職員の意識あるいは組織の風土を左右する存在であることを十分認識しなくてはなりません。

単に組織目標を実現するだけでなく、職場の上司として部下職員を指導し、組織の財産となる将来の人材を育成することは、管理監督者としての責務です。また、管理監督者は、部下職員の自己啓発への取り組みや各種研修への参加機会の提供等を積極的に支援する姿勢が求められます。

(2) 職員の役割

組織の一員として、職員には、自ら積極的な自己啓発に努めることが求められ、それが他の職員にも波及し、大きなうねりとなって組織力が高まっていくということを自覚し、活力あふれる組織風土づくりに向けて、管理監督者とともに、常に問題意識を持って仕事に取り組む姿勢が求められます。

(3) 人材育成担当課の役割

職員の能力開発の中心的役割は、人材育成担当課が果たさなくてはなりません。職員一人ひとりの能力を最大限に発揮した全員経営を目指すための人材戦略としての各種制度の確立、職員の自己啓発への意欲に応えられるよう、時代の変化に対し職員に求められる効果的な研修の実施等、総合的に支援する姿勢が求められます。