

# 白浜町職員人材育成基本方針

平成18年11月

白 浜 町

# 目 次

第1章 人材育成に関する基本的な考え方	2
1 人材育成基本方針策定の背景と意義	2
2 人材育成の視点	2
第2章 人材育成の方向性	3
1 基本理念	3
2 目指すべき職員像	3～4
(1) 住民が主役であるという認識を持ち協働して地域をつくる職員	
(2) 住民に誠実・公正に対応し信頼される職員	
(3) 経営感覚に満ちた職員	
(4) 自己革新し迅速に行動する職員	
(5) 組織の一員として組織に貢献する職員	
3 職員に求められる能力	5～6
(1) 職階層別に求められる能力	
(2) 職務遂行に求められる能力	
第3章 人材育成推進の方策	7
1 総合的・計画的な取組み	7
(1) 職員の主体的な自己啓発	
(2) 職場での仕事を通じた学習	
(3) 人事管理、研修担当部門に求められる役割	
(4) 各課に求められる役割	
2 職員研修との関わり	7～8
(1) 職員研修の現状と課題	
(2) 職員研修の充実と多様化	
3 職場管理との関わり	8～9
(1) 学習的な職場風土づくり	
(2) 目標管理的な業務運営	
(3) 白浜町がめざす職場のあり方	
4 人事管理との関わり	9～10
(1) 求める人材の確保	
(2) 人材の適正な活用	
(3) 客観的、合理的な評価	
(4) 福利厚生の実施	
第4章 人材育成システムの構築	11
1 人材育成システムの構築	11
2 人事評価制度の導入	11

## 第1章 人材育成に関する基本的な考え方

### 1 人材育成基本方針策定の背景と意義

今日、少子・高齢化、高度情報化、価値観の多様化及び自然環境の重視など、地方自治体を取り巻く情勢は、大きく変化しつつあります。

また、地方分権の推進とともに、行財政改革についても新たな視点に立った取組みが不可欠になるなど、地方自治は今まさに新しい時代を迎えようとしています。

こうした時代の潮流の中で、高度化・多様化する住民ニーズに応え、真の豊かさゆとりを実感できる地域社会を実現するためには、自主性を発揮しながら地域の実情に応じた施策展開と、創意工夫を凝らしたまちづくりを推進していくことが求められ、行政の果たすべき役割はますます重要となってきました。

そのため、地方自治体には、住民に信頼される職員の育成、行政評価の取組みによる事務事業の見直し、住民参加型の行政運営の推進などを積極的に行うことができる経営戦略と人材戦略が求められています。

本町は、平成18年3月1日に旧白浜町と日置川町とが合併して新たに誕生した町であり、新たなまちづくりの指針とすべく、合併のテーマであった「輝きとやすらぎと交流のまち白浜～住んでよい、訪れて楽しいふれあいのまちづくり～」をめざした「白浜町長期総合計画」を平成19年度中に策定することとしていますが、これを具現化するためには、実際にそこに携わる職員の資質が極めて重要なものとなります。

この「白浜町職員人材育成基本方針」は、町や住民が求める職員像や人事管理などの方針を定めることにより、職員の能力開発と資質向上を図り、新しい時代に対応できる人材を育成するため、策定するものです。

### 2 人材育成の視点

市町村の重要な役割の一つとして、住民福祉の増進があります。本町では、このことの推進と人材育成が町の役割に重要な関わりがあることを踏まえ、組織における最重要課題の一つとして位置づけ、全庁的に取り組んでいきます。

#### (1) 住民貢献のための公務能率の向上

行政の役割である「住民福祉の増進」を達成するためには、事務の効率性と施策の有効性の向上を図ることが求められています。

#### (2) 住民とともに豊かさを実感するための自己成長

住民ニーズに応え行政サービスを提供する上では、常に社会環境に目を向け、自分の業務分野にとらわれない幅広い知識と経験を持った職員となる必要があります。

#### (3) 行財政改革の推進

現下の厳しい経済環境の中で、行財政改革を推進するためには、職員一人ひとりの意識改革と能力向上が不可欠です。

#### (4) 地方分権への対応

分権型社会では、受け身の行政姿勢を改め、住民本位の積極的な行政姿勢に転換していくことが求められています。今後、本町がさらに自立性を発揮し、その責任を的確に果たしていくためには、自己改革を進めその力量を高めていくことが必要です。

## 第2章 人材育成の方向性

### 1 基本理念

職員の人材育成においては、住民が町政の主役であり、全体の奉仕者であることの自覚と使命感を基本として認識する必要があります。

この基本原則に基づき、次のことを基本理念として取り組んでいくものとし、職員が自己成長と自己実現の達成を目指して、住民にとっての財産となるための人材育成に取り組みます。

住民と行政は、良きパートナーとして協働し、行政がより質の高いサービスを提供できるために、住民と積極的に対話をしつつ、説明責任を果たすこと。

広い視野とチャレンジ精神を備え、先例にとらわれず、また地域にあった話題を発見・解決して住民の信頼に応えられること。

地方分権時代に対応できる総合調整能力や政策形成能力を備え、的確な判断と決断により、迅速に行動できること。

### 2 めざすべき職員像

住民が主役として町政の担い手となる新しい時代において、職員に求められるものは、住民の視点にたって職務の課題を的確に捉え、施策を遂行するための必要な能力と意欲を持ち、未来に向かって挑戦する精神にあふれた職員です。

#### (1) 住民が主役であるという認識を持ち協働して地域をつくる職員

分権時代のまちづくりを担う職員は、自らも地域の一員であるとの自覚を持ち、地域全体を把握して、地域課題を住民と共有しながら、住民とともに地域づくりに取り組む姿勢が求められます。まちづくりの主役は、あくまでも住民であるという認識を常に意識し、住民と協働してまちづくりを進めることが求められています。

求められる意識	求められる行動例
住民感覚 住民福祉の向上を目指し、市民感覚を持って行動する意識	地域活動への参加 まちづくりの自主活動
郷土愛 白浜町の風土を活かしたまちづくりに貢献する意識	

#### (2) 住民に誠実・公正に対応し信頼される職員

行政の役割である「住民の福祉の増進」は、行政と住民との信頼関係の上に成り立つものです。従って、高度化・多様化する住民ニーズに対応すべく住民と協働でまちづくりを進めていくためには、常に誠実な姿勢で臨み、公正であることが求められます。また、施策に対する町民の理解と信頼を得るため、町民に対して常に責任を持って説明できる職員が必要とされています。

求められる意識	求められる行動例
法規や服務規律の遵守 住民から信頼される職員となるために、公務員としての規範を守ることはもとより、職場や組織の士気、風紀を高め、意欲的に職務を遂行する意識	業務目的や内容を市民に説明する行動
説明責任 職員一人ひとりが自ら適時適切に業務目的や内容を住民に説明を果たし、透明で公正な行政運営を実現する意識	

(3) 経営感覚に満ちた職員

分権時代は、地域間競争の時代でもあり、地域の特色を生かした施策の展開が期待されます。限られた財源の中で優先順位により地域全体の課題解決に取り組むためには、住民ニーズを把握するマーケティングや良質なサービスの提供、更にコストを抑える原価意識（最小の経費で最大の効果）等の経営的感覚に優れ、時代の要請に応えることが求められます。

求められる意識	求められる行動例
コスト意識 常に費用対効果を念頭において取り組む意識	経営に関する知識の習得 情報収集と分析
マーケティング 住民ニーズの把握と分析をする意識	

(4) 自己革新し迅速に行動する職員

行政を取り巻く環境の変化に対応するためには、今までの考え方にとらわれることなく、積極的に業務を点検・検討し、新しい発想で職務に臨むことが求められます。そして、チャレンジ精神を持ち、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必要です。

求められる意識	求められる行動例
業務改善意識 積極的に業務の質を高めようとする意識	問題意識を持って業務を改善する行動
チャレンジ精神 困難な業務にも積極的かつ果敢に挑戦する意識	

(5) 組織の一員として組織に貢献する職員

職務を遂行するにあたっては、活発な論議をし、組織全体の目標と個人の目標を共有することが必要です。組織の一員に加わることが、職員の意識を高め、意欲と能力を引き出します。

求められる意識	求められる行動例
組織課題を共に解決しようとする意識 組織の目的から自己の行動を組み立てる意識	自らの知識、経験を活かした建設的意見の提言や同僚との議論

### 3. 職員に求められる能力

#### (1) 職階層別に求められる能力

職階層別に求められる役割と能力を明確に示すことで、職員が目標として捉えやすく、自らの責務において能力の習得に取り組むことができます。

また、習得すべき能力を確実に自分のものとするよう、業務や自己啓発などのあらゆる機会を捉え、主体的・意欲的に取り組める職場風土の形成をめざします。

職階層	求められる役割	求められる能力
課長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場における課題や上位方針に基づいた目標を示す。</li> <li>・組織の目標達成に向け統括し、運営管理を行う。</li> <li>・政策の実行に責任を負うとともに、政策を評価する。</li> <li>・所属職員の能力を適正に評価し、指導育成する。</li> <li>・危機管理体制の整備や対応を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営する能力</li> <li>決断する能力</li> <li>目標を管理する能力</li> <li>人事評価する能力</li> <li>変革する能力</li> </ul>
副課長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場目標の達成に向けた政策立案や課題解決を行う。</li> <li>・執行事務におけるリーダーとして業務の計画的な遂行と進行管理を行う。</li> <li>・部下の能力を適正に把握し、指導育成する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調整する能力</li> <li>企画立案する能力</li> <li>課題発見認識する能力</li> <li>課題解決する能力</li> </ul>
係長・主任級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織内外の者と効果的な交渉調整を行い事務の執行を図る。</li> <li>・新たな政策課題を設定し、組織の方針の中で課題を具体的な政策・施策として提案する。</li> <li>・知識と経験を活かし、高度で専門的な業務を遂行する。</li> <li>・部下の能力を適正に把握し、指導育成する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法務立案する能力</li> <li>集団を動かす能力</li> <li>協働する能力</li> <li>判断する能力</li> </ul>
主査級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門能力と実行力を駆使し、職場の目標達成に向けて積極的に、業務を遂行する。</li> <li>・常に問題意識を持ち必要な改革、改善を提案する。</li> <li>・後輩の指導をする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報化に対応する能力</li> <li>論理的に思考する能力</li> <li>建設的に議論する能力</li> <li>折衝（対人関係）する能力</li> </ul>
主事級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基本的な知識を身に付ける。</li> <li>・担当業務における知識・技術を身に付け、正確、迅速に処理する。</li> <li>・組織内外における良好なコミュニケーションを保つ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>協調する能力</li> <li>説明する能力</li> <li>傾聴する能力</li> <li>実践する能力</li> <li>自己開発する能力</li> </ul>

(2) 職務遂行に求められる能力

仕事に関する知識・技術

地方行政の担い手として、専門的な知識・技術のほか、法令や町政に関する知識、情報収集力、論理的思考力、文書作成力など、担当する業務の遂行に必要とされる能力です。

情報化対応能力

社会の情報化の進展に対応するための政策を形成し、実施していく上で必要とされる能力で、業務遂行を効率的・効果的にするための情報通信機器等の活用能力も含まれます。

対人関係能力

住民をはじめ組織の内外の人と折衝、調整、説得する能力であり、良好な人間関係を結んで幅広いネットワークを形成する能力です。

課題発見・解決能力

時代や環境の変化を鋭敏に察知し、新たな課題を発見できる能力や、その課題解決の有効な方策を企画立案できる能力です。

政策法務能力

物事を法的な視点から捉えるセンスと法制執務に関する知識等の実務能力であり、政策形成の一部を成します。

政策形成能力

地方分権の進展に伴う自治体の職員に求められる能力として、政策形成能力の必要性が強調されています。課題解決をめざして一定の政策目標を立て、それを実現するために必要な枠組み・仕組みを作りあげていくため、課題発見・認識能力、調査・分析能力、企画立案能力、評価・決定能力、法務能力、折衝能力等の各種能力の総合力として発揮されるものです。

## 第3章 人材育成推進の方策

### 1 総合的・計画的な取組み

地方自治新時代の町政を担う職員を育成するためには、職員自身、そして、人事・研修・各職場部門のそれぞれが、明確な目的意識と役割認識を持って人材の育成に取り組むとともに、相互に連携を深めながら、職場のあらゆるステージを人材育成のために活用して、総合的・計画的な取組みを展開していく必要があります。

#### (1) 職員の主体的な自己啓発

人材育成は、職員自身に自己を向上させようとする意志がなければ、十分な効果が期待できません。職員一人ひとりが、公務員としての自覚と責任を持ち、自らが自己啓発に取り組むよう推進するとともに、自己啓発に取り組みやすい職場環境を作ります。

#### (2) 職場での仕事を通じた学習

能力開発の機会の多い「職場」は、職員の意欲向上に大きな影響を及ぼし、人材を育成していく上で大きな柱となります。職場は、業務遂行のための場であると同時に、仕事を進める過程で職員自らが学習し、成長していく場でもあります。職場の中で仕事を通して人材が育成される環境を整備していきます。

#### (3) 人事管理、研修担当部門に求められる役割

職場における学習しやすい風土をつくること、仕事を通しての育成や職場内研修の充実など、職場での積極的な取組みが重要であり、そのため、人材育成に配慮した異動や適正な勤務評定など人事管理上の諸制度を整備し、職員の勤務意欲や能力開発意欲を高めていきます。

また、研修担当部門においては、職場の能力開発ニーズを的確に把握し、効率的・効果的な能力開発計画に基づく研修を実施するとともに、職員の自己啓発に積極的な支援体制の整備を行い、職場と一体となった取組みを進めていきます。

#### (4) 各課等に求められる役割

各課等においては、人事部門と連携を取りながら、それぞれの立場で職場内の職員の能力向上に配慮しなければなりません。業務上の必要に基づく派遣研修などを実施して対応するとともに、職場内で自主的なプロジェクトの奨励や資料の整備など学習風土づくりの形成を進めます。

また、職場の活性化や業務配分・人員配置の適正化などに努めます。

### 2 職員研修との関わり

#### (1) 職員研修の現状と課題

職員の能力開発は、通常、職員自身が公務員としての自覚に根ざして取り組む自発的努力（自己啓発）と、職場において上司、先輩が仕事を通して行う職場研修と、日常の職場を離れたところで専門的な研修担当部門が計画的、組織的に行う職場外研修との3つに大別されます。

本町でのこれまでの取組みの実態は、専門的な研修機関が実施している職場外研修への派遣のウェイトが高い反面、職場研修は各職場の上司の自覚に任せられ、結果として効果的に行われていないという状況です。自己啓発についても「個人の心がけの問題」として有効な促進策が講じられていない現状も見られます。

また、業務多忙時において研修に多くの時間が取られたり、受講者の中には「研修はただ参加すれば良い」という意識が強い者もいるなど、研修の成果が業務に



活かされない状況が見受けられます。

白浜町がめざすべき職員像を効率的・効果的に実現するためには、職員、職場の現状と課題を十分把握し、各研修の目的と、役割それらの連携方策等を明確にした研修体系の整備に合わせ、多様な取組みを推進していく必要があります。

## (2) 職員研修の充実と多様化

現在の本町の研修体制は、階層別研修が中心で職責や経験年数によって希望者を募り、受講させる希望研修が主体となっています。今後も、この方式を活用し、これからの分権時代に求められる個性と自立性ある職員を育てていくため、職員研修を義務ではなく、権利として位置づけるなど、職員の意識改革を図りながら、個人の自主性と責任において積極的に受講するシステムとして進めていきます。

### 職場外研修

職場外研修には、優れた指導者により時代に対応した内容と高度な技術を体系的に与えることができる利点があり、受講生の相互啓発の機会としても役立つ、管理監督者も職場研修との関連付けも意識し、職員にとってより効果的な研修となるよう配慮すべきです。職場外研修については、和歌山県市町村職員研修協議会等とも連携を取りながら、より一層の研修内容の充実を図っていきます。

### 交流、派遣研修

組織外の人とともに学び、意見を交換したり、組織と異なる環境に身を置き学習したり体験することは、自己を客観化・相対化して見る格好の機会となります。交流、派遣研修については、できるだけ多くの職員にその機会を提供していきます。

### 職場研修

職場研修は、人材育成の基本であり、各職員の状況に応じてきめ細かい指導ができるため、各職員と上司、先輩との信頼関係の醸成や相互理解につながり、日常の仕事の中で行われるため、特別な経費や時間も要しないメリットがあります。今後も職員の育成、特に若年職員の養成にあたり、積極的に全庁的な取組みを推進していきます。

## 3 職場管理との関わり

### (1) 学習的な職場風土づくり

職場の風土を学習的なもの、すなわち職員の自発的な学習を促すものとしていくことについては、これまでほとんど意識されず、それに向けた取組みも行われてきていない実情があります。自己啓発を人材育成のための最も基本的な手段として位置づけるならば、職員が自己啓発に取り組むことを促進し、支援するような職場の風土を醸成していくことは、重要な課題です。組織や職場の体質や雰囲気は、職員の学習意欲に大きな影響を及ぼすものであり、職員一人ひとりが職場の中に相互啓発的な雰囲気をつくりあげられるように、管理監督者は自己啓発の取組みを奨励するとともに、そのための環境を整えることで職場の風土を学習的なものにしていくことを、職務の一つとして認識することが必要です。

### (2) 目標管理的な業務運営

職員の能力開発の多くは、日常の業務を遂行する過程を通じて図られるものです。業務を進める過程そのものを人材育成の機会として積極的に活用する手段として、目標管理的な業務運営があります。

その運営の内容は、職員参画のもとに、目標の設定とその達成にむけた事業計画の策定を行い、実施し、互いに目標の達成度を確認（評価）しながら次の段階の仕事（計画）へフィードバックしていく、いわゆる「計画 - 実施 - 評価 - 改善」のマネジメント・サイクルを着実に繰り返し、段階を踏みながら業務を進めるものです。業務の標準化による行政運営の効率的・効果的な推進を図る上で連携させたシステムの運用をめざしていきます。

### (3) 白浜町がめざす職場のあり方

職員の積極的な行動や取組みを支えるとともに、職員一人ひとりが十分に能力を発揮して組織目標を達成できる活力ある職場をめざします。

#### 行政評価制度の導入

事務事業評価、施策評価、政策評価など大きな視点で、本町が行っている一つひとつの業務を見直しながら、町として必要な事務事業を点検し、財政の実態に即した事業展開を行うなどコスト意識を持った組織風土をつくります。

#### 業務改善提案制度の拡充

職員の日常業務に関する改善意欲を継続させ、既存の制度の充実や見直し、事務量を減らすための改善意識の形成を図ります。

また、改善提案を日常的に取り組んでいく職場風土を創造したり、時間外におけるグループ活動を支援、提案されたものを活用したりして、職員全員での「改善」意識の構築を行います。

#### 職場ミーティングの定着

各課、各係において実施している職場ミーティングを定着させ、管理監督者にはマネジメント能力の向上、職員には業務のセルフマネジメント（短期的・中長期的な観点から行動すること）や職場内での積極的発言を促進させます。

また、日常的な職員間のコミュニケーションを図ることにより、職場の人間関係を円滑にし、よりよい職場風土づくりをめざします。

## 4 人事管理との関わり

### (1) 求める人材の確保（職員採用）

人材育成とは、職員として採用された者についてその向上を図ることであるが、その出発点において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が重要です。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る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検討します。

### (2) 人材の適正な活用（配置管理）

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ものであり、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ます。配置管理の基本適材適所であるが、各職員の能力の向上とその結果としての組織の全体的能力向上といった大きな目標のために、人材育成的観点から配置管理に努めていきます。

### (3) 客観的、合理的な評価（昇任管理）

上位の職制に昇任し、より困難な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ります。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、新たな立場での努力により獲得されます。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す。

変革の時代にあって、地方分権への対応や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、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に高い意欲と能力を有する人材を登用していかねばなりません。

(4) 福利厚生の充実（健康管理）

職員の健康づくりは、職員やその家族にとって重要であるばかりでなく、住民に対して公務を、効率的かつ的確に提供するという観点からも重要です。身体的な面のみではなく、メンタルヘルスも含め十分な配慮が必要です。

## 第4章 人材育成システムの構築

### 1 人材育成システムの構築

研修に参加したことで「自分の成長に役立った」と感じる意識が生じることは誰もが共通認識するところです。しかし、その経験は「研修」だけではなく「プロジェクトへの参加」「未経験や困難な仕事」「他部署への異動」といった様々な場面においても同様であることから、職員の能力開発や意欲向上のためには、人材育成の直接的手法と言われる「研修」だけでなく、「採用」「異動」「給与」「勤務評定」「昇任」といった人事システムを構成する各制度が、人材育成の観点から効果的に機能しているか常に検討する必要があります。

また、職場における人材育成に大きな影響を与える、管理監督者の「職場管理」についても同じことが言えます。

本町では、これらのシステムを相互に関係づけた「人材育成システム」を構築するとともに、仕事を進めていく中においても、自己実現を支援し、職員一人ひとりのやる気と人間的な成長をより一層促し、住民に信頼され、協働していただける職員が育つシステムを構築していきます。

一方、人間の能力は意欲と大きく関わっていることから、仕事に対する意欲がなくなることにより、本来の能力が発揮できないばかりでなく、開発や向上への努力も滞ってしまいます。与えられた仕事として捉えて義務感により従事するのではなく、自ら向上心を持ち、主体的に遂行していくことが大切になります。仕事そのものに対して面白さや喜びを見出すことは、その仕事の内容や目的と自分の価値観との一致点を探し出すことであり、この一致点を発見する機会を広げ、その可能性を高めていく必要があります。仕事の内容を多面的に整理し直し、これまで気づかなかった新しい仕事の側面を見出せるよう研究していきます。

### 2 人事評価制度の導入

公務員制度改革への対応を図る意味においても、これまでの年功序列を基調とした昇給制度等を見直し、これを含めた新たな人事評価制度を導入していく必要性があります。人事評価制度は、勤務実績を的確に反映させるとともに、公平性や透明性を確保し、全ての職員の能力を十分に発揮させ、職員の人材育成に繋がることを重要視するものとします。