

# 北中城村職員人材育成基本方針

北 中 城 村

平成20年3月

## 目 次

1. 人材育成の基本的な考え方	4
2. 求められる職員像	5
① 村民の視点で行動する職員	
② 村民に信頼される職員	
③ 地域を愛する職員	
④ コスト意識と経営感覚を備えた職員	
⑤ 環境の変化に対応できる職員	
3. 求められる職場像	7
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. 求められる能力	8
① 政策形成能力を備えた職員	
② 政策法務能力を備えた職員	
③ 政策評価能力を備えた職員	
④ 専門実務能力を備えた職員	
⑤ コミュニケーション能力を備えた職員	
⑥ 自己啓発能力を備えた職員	
⑦ マネジメント能力を備えた管理監督者	
⑧ 人材育成能力を備えた管理監督者	
5. 人材育成の方策	10
I 職員研修	10
① 自己啓発の奨励・支援	
② 職場研修の実践	

③ 仕事を進める過程の工夫・活用	
④ 職場外研修の推進	
Ⅱ 人事管理	11
① 求める人材の確保	
② 客観的、合理的な評価	
③ 人材の適正な活用	
Ⅲ 地域共生	12
① 地域活動への参加による村民との交流	
Ⅳ 人材育成の推進	13
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 職員の責務	
④ 人材育成の執行管理	

## 1. 人材育成の基本的な考え方

平成12年4月に地方分権一括法が施行以来、地方自治体には政策を自ら創造的に立案・決定することが求められている一方、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りません。また、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りません。

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」 職員の自己啓発」といった、昨今の厳しい財政状況の中で最小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おります。

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、本村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ます。

こうしたことから、新たな時代の要請に答える職員を育成していくための指針として、ここに「北中城村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ります。

## 2. 求められる職員像

地方分権時代に対応していくためには、そこで働く職員自身もその時代や変革に対応できることが求められています。

また公務員として、全体の奉仕者であることを自覚しながら、住民福祉の向上のために、自ら資質を高め、能力を最大限に発揮し、柔軟かつ積極的に行動していくことも求められています。

### ① 村民の視点で行動する職員

村民の価値観や需要が多様化する中、地方分権における地方公共団体は、自らの責任において判断し対応しなければなりません。そして、行政運営を担う職員に課せられた役割は、地域にあった政策を判断し選択していく必要があります。

こうした状況の中、村民に理解される政策を実施するには、村民の視点で行政需要を的確に把握し、積極的に行動する職員が求められています。

### ② 村民に信頼される職員

地方分権時代にあって、諸施策を推進するにはこれまで以上に村民の信頼を得ることが重要となります。村民に対する情報公開や説明責任を的確に行い、真のパートナーシップを確立することで、行政運営を円滑にする必要があります。

そのためには、職員一人ひとりが公務員として高い倫理観を持ち、村民に信頼される職員が求められています。

### ③ 地域を愛する職員

職員として働きがいや生きがいを持って仕事をするためにも、日頃から村民の一人として地域に関わり、地域に根付いた活動を実践し、地域をよく知ることが重要です。

自分自身を見つめなおし、自分自身が住みたくなるようなまちづくりを実現するためにも、地域を愛する職員が求められています。

### ④ コスト意識と経営感覚を備えた職員

限りある財源の中で、複雑多様化する村民の行政需要に応えるためには、事務事業の優先順位を的確に捉え、推進していく必要があります。

そのためにも高いコスト意識と経営感覚を備えた職員の育成が求められています。

### ⑤ 環境の変化に対応できる職員

地方分権をはじめ行財政改革、規制緩和など、行政を取り巻く環境は、大きく変

化しており、今後直面する諸課題についても、自ら判断し解決していかねばなりません。

より柔軟な感性を育み、多角的かつ客観的な視点で諸課題に取り組み、環境の変化に適応できる職員が求められています。

### 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ります。

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。

#### ② 職員参加の目標による行政運営

今までの職場においては、庁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り組みを、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ります。

組織の全体目標と個人の目標とを上司と部下の共同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が、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ります。

## 4. 求められる能力

本村が地方分権時代に対応していくためには、職員自身もその時代に応じて変わっていかねばなりません。

あらゆる状況において、村民の立場で村民の視点に立って、村が行うべきサービスの範囲などを明確にするとともに、それをきちんと説明していくことが重要となります。

### ① 政策形成能力を備えた職員

地方分権時代において、自立した地域をつくるためには、必要な政策を立案するとともに、それらを着実に推進していく新たな仕組みを整備していかなければなりません。

職員は、豊富で高いレベルの専門知識を身につけるとともに、地域の状況などを的確に把握することが大切となります。そのため、日頃から調査、研究を行い、それを実行に移すといった政策形成能力を高めていく必要があります。

### ② 政策法務能力を備えた職員

地域の独自性を生かした政策を進めていくには、その基本となる条例や規則を制定しなければなりません。したがって、職員は地方自治体における裁量の範囲を正確に見極め、条例や規則等を制定できる政策法務能力を高めていく必要があります。

### ③ 政策評価能力を備えた職員

予算の確保をはじめ諸施策や事業の実施によって、どのような効果、影響があったのかなど、これまで以上に適正な評価が求められています。

個々の政策や事業については、費用対効果を意識し的確な判断ができるよう、職員一人ひとりの政策評価能力を高めていく必要があります。

### ④ 専門実務能力を備えた職員

複雑多様化する村民の行政需要を満たすため、職員に求められる知識や技能も、より専門化しています。

このような状況に対応するためには、職員一人ひとりが、プロ意識を持ち業務を迅速かつ適正に遂行できる専門実務能力を高めていく必要があります。

### ⑤ コミュニケーション能力を備えた職員

地方分権時代においては、村民との情報の共有化や説明責任の徹底、政策決定プロセスの透明化がより一層求められます。村民との協働を実現するためには、



単なる結果や成果の開示にとどまらず、適切な情報提供を行うとともに、説明の機会などを通じて相互理解を深めながら業務を進め、施策・事業の必要性や相互の役割・責任などをきちんと認識しあうことが大切となります。

また、組織内部に置いても職員同士のコミュニケーションを十分に図り、常に情報や意思を共有するよう努めていくことが重要です。

周りの人々と積極的に関わる、他人に対しわかりやすく説明する、人の話や苦情をしっかりと聞く、難しい場面でもきちんと話し合えるなど、今まで以上にコミュニケーション能力を高めていく必要があります。

#### ⑥ 自己啓発能力を備えた職員

自立した地域をつくるためには、地方公共団体の職員としての自覚をもって、自分のキャリアを意識し、一人ひとりの職員が自己啓発能力を高めていくことがより重要となります。

#### ⑦ マネジメント能力を備えた管理監督者

諸施策の展開にあたっては、まず目標を設定することが需要となります。そして、その目標を部下に対して明確に示し、個々の職員の能力を適切に見極め、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ことが求められています。

そのためには、予算や人材、時間などの効率的に管理できるマネジメント能力を高めていく必要があります。

#### ⑧ 人材育成能力を備えた管理監督者

これからの人材育成は、自己啓発を基本とし、組織が積極的に関わり職員を成長させるという視点に立って行わなければなりません。

そのためには、管理監督者のより一層の意識の高揚と職員に対する積極的なサポート体制が不可欠であり、効率的に組織力を向上させるため、管理監督者の人材育成能力を高めていく必要があります。

## 5. 人材育成の方策

本村が直面する行政課題に的確に対処していき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必要があります

### 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りません。

そのためには、限られた財源や人的資源の中で、本村の独自性を発揮し、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めます。

#### ① 自己啓発の奨励・支援

人材育成の基本は自己啓発にあります。

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す。

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を行っていきます。

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を推進していきます。

#### ② 職場研修の実践

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となって、人間的にも部下を指導育成する体制を構築していきます。

年度当初に職場ごとに研修目標等を定めた職場研修計画を作成し、これに基づき職場研修に全庁あげて計画的に取り組めるよう検討していきます。

#### ③ 仕事を進める過程の工夫・活用

職員の能力開発は仕事を通じて図られる側面が大きいが、その効果をより高めるためには、職場研修に限らず、仕事を進める課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

ことが必要であります。

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を推進します。

#### ④ 職場外研修の推進

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っていきます。

## 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ります。

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い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ります。

村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ります。そのためには、各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、経営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していきます。

#### ① 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あります。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検討を図り、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ります。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していきます。

#### ② 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あると考えられます。

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ます。さらに、不透明感等を解消するため、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制（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）の導入を検討していきます。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く必要があります。

### ③ 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があります。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。

配置管理の基本原則は適材適所ではありますが、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きます。

## 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、村民や企業等地域との連携・協力体制を一層図り、村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おります。

### ① 地域活動への参加による村民との交流

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、村民本意の意識のもと積極的に村民等の交流を推進しなければなりません。そのためには、常に目的意識を持って、村民意識・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、村政に対する関心と信頼度を向上させること

に努めていきます。

#### 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ります。

##### 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発揮し、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っていきます。

##### ② 人材育成担当部門の充実

常に村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ります。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、目標を明確にした職員の育成を図っていきます。

##### 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く必要があります。

##### ④ 人材育成の執行管理

「基本方針」を着実に推進するため、「庁議」を中心に全庁的な取り組み状況を確認するとともに、見直しも含めた点検を行っていく必要があります。