

人材育成基本方針

～公正 justice 挑戦 challenge 信頼 confidence～

平成25年12月

宇治田原町

宇治田原町人材育成基本方針

〈目 次〉

I 人材育成基本方針策定の背景とその必要性	1
1. 地方自治体を取り巻く環境変化と人材育成の必要性	1
2. 宇治田原町人材育成基本方針策定の目的	2
II 宇治田原町の求められる職員像	4
1. 職員行動原則、求められる職員像及び行動指針	4
III 能力要件及び能力開発の基本的視点と展開	5
1. 求められる職員像実現のための能力要件、行動指針	5
2. 人材育成・能力開発の基本的視点	8
IV 人材育成を支える仕組み	9
1 人材育成・能力開発を支える仕組み	9
2 人事制度の推進	11
3 研修制度の推進	13
4 職場づくりの推進	15
V 人材育成実施計画の策定	16
VI 人材育成、能力開発の体制とその推進	17

I 人材育成基本方針策定の背景とその必要性

1. 地方自治体を取り巻く環境変化と人材育成の必要性

今日、我々を取り巻く社会情勢は急激に変化しています。

世界では、グローバル化が進む中で、刻々と変わる経済状況や社会情勢、資源制約や地球温暖化問題など、地球規模の新たな問題に直面しています。

国内においては、人類史上初めてといえる「人口減少と超高齢化」が同時進行するジャパンシンドロームと呼ばれる社会を迎え、これまでの国債発行残高の累増などによる危機的な財政状況、環境や安心安全の確保など公共サービスへの新たな期待、地域間経済格差の拡大などの変化があげられます。

また、国と地方との関係においても地方分権一括法の施行、社会保障と税の一体改革議論など、大きな変化が生じています。さらに、住民活動、NPO活動の活発化、多様な主体（住民団体、NPO、企業等）が公共を補う仕組みの登場など「官」と「民」の関係にも変化が見られます。加えて厳しい財政状況から限られた経営資源（人、モノ、カネ、情報）を有効活用することが必要とされています。

いずれの事柄も行政組織運営と深く関わっており、現在抱えている本町固有の課題と併せて、これからの本町が積極的に取り組むべき課題としては、次のようなものをあげることができます。

- ① 行政と多様な主体（住民団体、NPO、企業等）との協働による公共サービスの提供
- ② 厳しい財政状況に対応できる行政体制の整備
- ③ 行政ニーズに対応した柔軟かつ機動的な組織編成
- ④ 職員の能力を最大限に引き出しうる人事管理
- ⑤ 透明性の確保と説明責任

宇治田原町がこれらの課題に積極的に取り組み、豊かさとゆとりを実感できる地域社会を実現していくためには、職員一人ひとりがこれらの課題に適切に対応できる能力を身に付けておくことが必要となります。そのために、職員の能力開発を効果的に推進する人材育成の諸制度を早急に整備していかなければなりません。

2. 宇治田原町人材育成基本方針策定の目的

本町は、「心をつなぎ ともに創る 茶文化のまち」を将来像とするまちづくりを進めています。

このまちづくりの将来像を実現するに当たっては、住民や職員などの人的資源、すなわち“人材”に依存するところが極めて大きくなります。

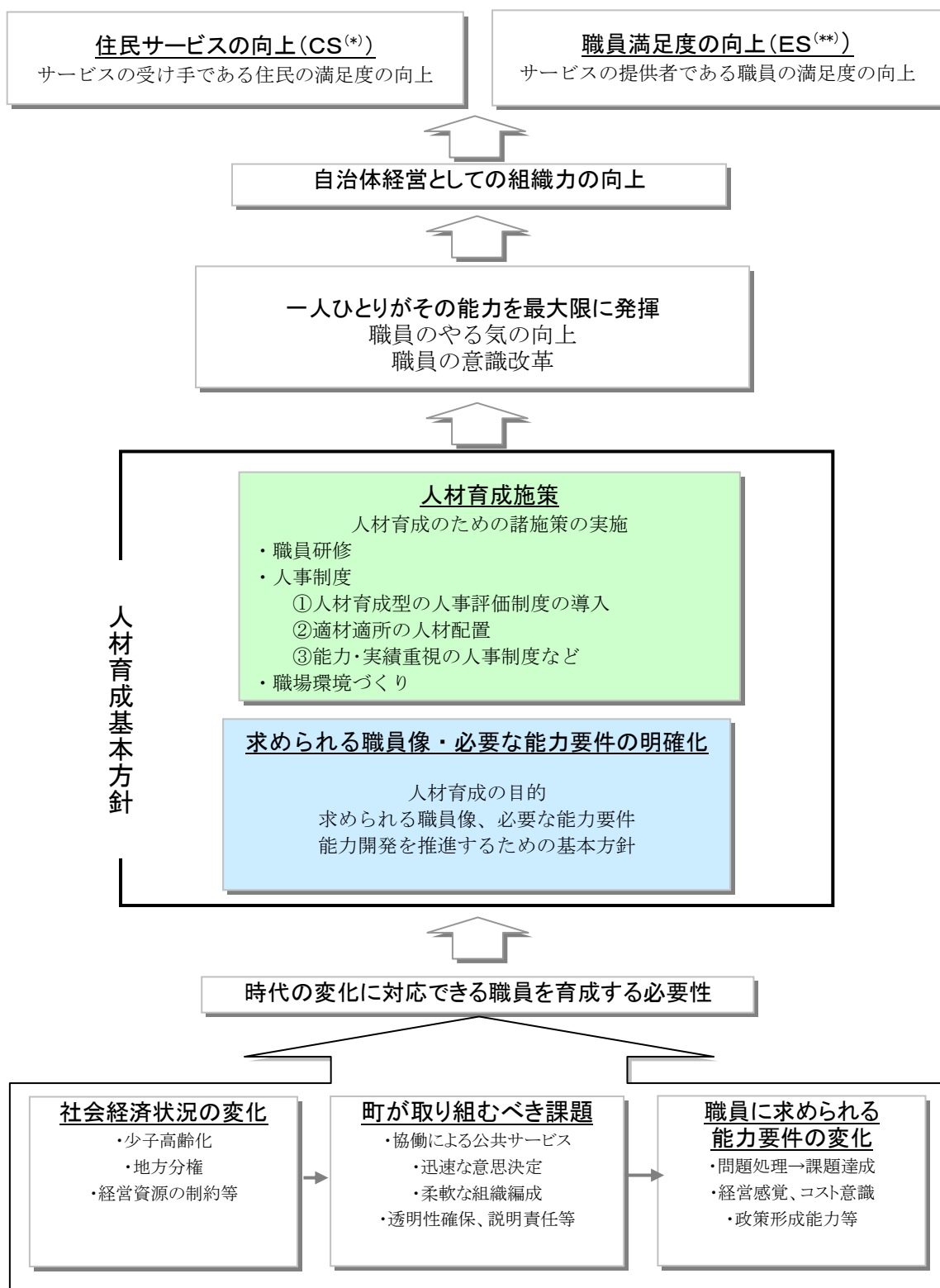
一方、昨今の我が町の財政状況、行政改革の推進などを考えれば、安易に新たな人的資源を投入していくことは許されません。

このため町としては、職員の意識改革・能力開発を積極的に行うことで、限られた人員の中で一人ひとりの能力・可能性を十分に引き出し、活用していくような中・長期的な方針を策定し、総合的な取り組みを具体的に推進していくことが求められます。

「宇治田原町人材育成基本方針」は、職員一人ひとりの能力開発、意欲の向上を図り、その能力や可能性を引き出し、組織としての総合力を高めることを目的として策定したものです。

この基本方針は、本町が“求められる職員像”や能力要件を明らかにするとともに、職員の能力開発のための取り組みを総合的な視点から定めることで、地方自治の新しい時代に適切に対応することができる人材、すなわち自治体経営を推進できる人材を育成するための指針となるものです。

人材育成基本方針の背景と位置づけ



(*) CS: (Customer Satisfaction、または Citizen Satisfaction) 顧客 (住民) 満足度、サービスの受け手である顧客 (あるいは住民) がいかに満足してもらったかをはかる指標、あるいはその指標を向上させるような活動のこと。

(**) ES: (Employee Satisfaction) 職員が、業務内容や職場環境、人間関係といったことにどれだけ満足しているかを示す指標。CSを向上させるためには、ESも向上させなければならないという考え方がある。

II 宇治田原町の求められる職員像

1. 職員行動原則、求められる職員像及び行動指針

職員行動原則

公正 justice 挑戦 challenge 信頼 confidence

公正な職務遂行と たゆみない挑戦で、住民と職員の信頼を築きます。

求められる職員像

(タイトル)	(職員像)	(解説)
1 市民感覚	住民から信頼される職員	住民が求めているものを住民の立場から考えることができ、住民からパートナーとして信頼される職員
2 業務処理能力	適切な業務処理能力を備える職員	地域社会の求めに柔軟に対応し、課題などを速やかにかつ適切に解決できる職員
3 チャレンジ精神	新たな課題に挑戦し未来を切り拓く職員	自ら考え積極果敢に行動し、「時代のニーズにあわせた政策提案」ができる職員
4 使命感、倫理観	使命感をもって公平、公正に業務を遂行できる職員	行政のプロとしての使命感を持ち、責任回避をせず、「規律」を重んじ「公平、公正」に業務に取り組むことができる職員
5 チームワーク志向	職場で信頼される職員	仕事は、一人でできるものではなく、職員や住民のつながりによって成り立っているため、組織の一員として自覚と責任を持って業務に携わり、上司、同僚、後輩から信頼される職員

行動指針

(タイトル)	(キーワード)	(解説)
1 市民感覚	住民本位	常に住民の視点に立ち、現在そして未来の「住民全体の利益」を考え行動します。
2 業務処理能力	拡大充実	担当業務は深く、隣の業務も幅広く身につけます。
3 チャレンジ精神	能力向上	自己啓発に強い意欲を持ち、創意工夫をこらし、柔軟な発想で「新たな課題」に挑戦します。
4 使命感、倫理観	公平公正	規律を重んじ公平公正に職務を遂行します。
5 チームワーク志向	職員連携	コミュニケーションを通じ職員間の信頼を築き、「明るく生き活きた職場」をつくれます。

Ⅲ 能力要件及び能力開発の基本的視点と展開

1. 求められる職員像実現のための行動指針、能力要件

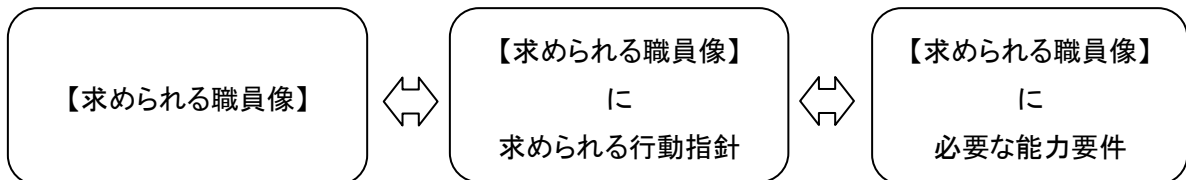
1.1 求められる職員像から行動指針、能力要件へ

町の“求められる職員像”である

1 市民感覚	住民から信頼される職員
2 業務処理能力	適切な業務処理能力を備える職員
3 チャレンジ精神	新たな課題に挑戦し未来を切り拓く職員
4 使命感、倫理観	使命感をもって公平、公正に業務を遂行できる職員
5 チームワーク志向	職場で信頼される職員

を具現化していくために必要な能力を、行動指針に対応して表すと、以下のとおりとなります。

〈求められる職員像と能力要件〉



職員は、あらゆる場面において、“求められる職員像”の実現に向けて、必要な能力を獲得していくとともに、その能力を活用することで、求められる行動指針に沿った行動をとれるように努めます。

1.2 職員に必要となる能力要件

(1) 基礎能力要件

求められる職員像実現のための基礎となる、全ての職員に共通して必要な能力や知識、態度や意識は、以下のとおりです。

【能力・知識】

項 目	説 明
業務マネジメント力	業務遂行にあたって、最適な手法を選択し、スケジュールを考え取り組むことができること。
対人能力	組織内外の関係者と良好で建設的なコミュニケーションを保つことができること。
改善工夫力	業務遂行にあたり、常に問題意識を持ち、改善工夫を行おうとすること。
実務に必要な基本的な能力・知識	自己の業務分野における基本的な知識
	文書、財務会計、契約などの事務を的確に行うための知識
	OAソフト操作等のIT活用に関する能力

【態度・意識】

項 目	説 明
町の発展を願う心	宇治田原町を愛し、将来への夢を持つこと。歴史・文化を学び、その風土を活かしたまちづくりに取り組むこと。
顧客意識	顧客（サービス対象者）である住民に常に親切に接し、誠意ある対応を行うこと。
コスト意識	費用の使い方のムダを排除すること。費用対効果を考えること。
チャレンジ精神	自ら進んで、業務の質的・量的な向上を図ろうと、前向きに積極的に取り組むこと。
人権尊重意識	様々な立場や考え方、生き方を持った個人の人権を尊重すること。
実務に必要な基本的な態度	業務上のハウレンソウ（報告・連絡・相談）を的確に行うこと。法令遵守など、服務や職場でのルールを守ること。チームワークを大事にすること。
	さわやかな「あいさつ」「言葉遣い」「電話応対」などを心がけること。
自己管理	健康に留意し、良好な体調で仕事に臨めるよう、自己管理に努めること。

(2)階層別の能力要件

前述の基礎能力を踏まえたうえで、職員には、それぞれの階層において「求められる行動」と「習得すべき能力」があります。職員は、その成長過程に従い、それらを確実に習得していかなければなりません。

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"> ○ 総合的・長期的な視点に立って組織の目標や方針を打ち出し、組織力を最大限に発揮させ、その実現を図る。 ○ 所属職員の能力を的確に把握し、育成支援を行う。 ○ 問題・課題に対して、解決手順は適切であるかなど、複数の代替案などから目標達成に有効な案を選択し、機を逃さず決定する。 ○ 目標達成のために、効果的な手段・方法を練り上げるとともに、社会情勢を把握し、将来見通しから広い視野に立った構想をとりまとめる。 	<ul style="list-style-type: none"> ◇組織マネジメント力 ◇人材育成力 ◇意思決定力 ◇企画・構想力
課長補佐級	<ul style="list-style-type: none"> ○ 中・長期的な視点に立って組織の目標や方針を打ち出し、組織力を最大限に発揮させ、その実現を図る。 ○ 所属職員の能力を的確に把握し、育成支援を行う。 ○ 問題・課題に対して、目標達成に有効な案を選択し、機を逃さず実施する。 ○ 目標達成のために、効果的な手段・方法を練り上げるとともに、将来見通しから構想をとりまとめる。 	<ul style="list-style-type: none"> ◇組織マネジメント力 ◇人材育成力 ◇意思決定力 ◇企画・構想力
係長級	<ul style="list-style-type: none"> ○ 目標や課題などを明確に示し、組織力・個人力を最大限に発揮させ、その実現、解決を図る。 ○ 担当者の能力に応じて、適切な業務指導を行う。 ○ 複雑な課題を解決するため、関係者と効果的な折衝・交渉、調整を行う。 ○ 現状の課題・問題と優先順位を的確に位置づける。 ○ 高度な専門知識を習得し、業務を正確かつ迅速に処理する。 	<ul style="list-style-type: none"> ◇業務マネジメント力 ◇人材育成力 ◇折衝・調整力 ◇判断力 ◇専門知識
主任・主査級	<ul style="list-style-type: none"> ○ 目標や課題などを明確に示し、個人力を最大限に発揮させ、その実現、解決を図る。 ○ 担当者の能力に応じて、適切な業務指導を行う。 ○ 課題を解決するため、関係者と効果的な折衝・交渉、調整を行う。 ○ 現状の課題・問題と優先順位を的確に位置づける。 ○ 専門知識を習得し、業務を正確かつ迅速に処理する。 	<ul style="list-style-type: none"> ◇業務マネジメント力 ◇人材育成力 ◇折衝・調整力 ◇判断力 ◇専門知識
主事級	<ul style="list-style-type: none"> ○ 業務に必要な情報を的確に収集・選択し、効果的に活用する。 ○ 業務遂行にあたり、常に問題意識を持ち、改善や工夫を行う。 ○ 業務に必要な知識・技術・技能を習得し、業務を正確かつ迅速に処理する。 	<ul style="list-style-type: none"> ◇情報収集・分析力 ◇改善工夫力 ◇一般知識・技術・技能 ◇理解力

2. 人材育成・能力開発の基本的視点

“求められる職員像”実現のための具体的な能力開発の仕組みづくりに当たっては、次のことを基本的な視点とします。

- 効率的・効果的な行政運営に役立てるため、職員のやる気を高め、個人の能力を最大限に引き出す仕組みとすること

今日、地方分権の進展などにより地方自治体が果たさなければならない責務は、ますます高度化・多様化しています。一方、昨今の我が国の経済状況、行政改革の推進などを考えれば、この責務のために安易に新たな人的資源を投入していくことは難しく、限られた人材を有効に活用することで、幾多の行政課題に立ち向かっていかなければなりません。すなわち「少数精鋭主義」による行政運営が求められ、このために、職員一人ひとりが有する能力を引き出し、その能力が最大限に発揮できるようなシステムを創り上げることが必要となります。

- 職員一人ひとりの能力・個性を活かし、職員の自己実現・成長の欲求を満たすとともに、全体として、組織力を高める仕組みとし、雇用環境づくりにも配慮すること。

“求められる職員像”を具現化するための能力要件は多彩なものとなっています。また、職員一人ひとりの能力・個性、価値観も多様です。

人材育成の基本は、職員一人ひとりの能力・個性を活かしながら、組織目標と個人目標を合致させ、全体として組織力を高めていくことにあります。

同時に、仕事と家庭が両立しやすい雇用環境づくり（ワーク・ライフ・バランス）にも配慮していかなければなりません。

- 積極的チャレンジを可能とし、それに応える仕組みとすること

さらに、変革の時代を迎え、地方分権が進展する中、地方自治体には自己決定・自己責任の組織運営が求められています。このような時代においては、新たな課題を発見し、積極果敢にチャレンジしていく意欲を持った職員の養成も必要となっており、それに応える仕組みや制度も、併せて構築していかなければなりません。

IV 人材育成を支える仕組み

1. 人材育成・能力開発を支える仕組み

1.1 総合的人事制度

求められる職員像を実現し、また、そのために必要な能力の向上を図るためには、前述「第Ⅲ編 2. 人材育成・能力開発の基本的視点」の内容を踏まえた体系的な仕組みづくりとその適切な運営が重要となります。

第一の仕組みは、「人事制度」です。人事制度は、適材適所の人材配置の実現を基本とし、人事上の処遇や評価基準を明らかにし、透明性、公正さを持った運営を行ない、職員の向上心を保つことができるようにしなければなりません。

第二の仕組みは、「研修制度」です。職員の能力開発の基本は、職員一人ひとりの自発的・積極的な取り組みが主体であることは当然ですが、能力開発の各段階において、必要とされる研修の機会を提供し、個人の持つ能力を最大限に引き出していくための、人事制度と連携した「研修制度」の運営が不可欠となります。

第三の仕組みは、人が育ちやすい「職場づくり」です。活気に満ち、能力開発意欲を醸成していくような環境、すなわち、職場におけるさまざまな場面を人材育成のために活用していくような、人が育ちやすい職場風土を形成していくことが極めて重要となります。

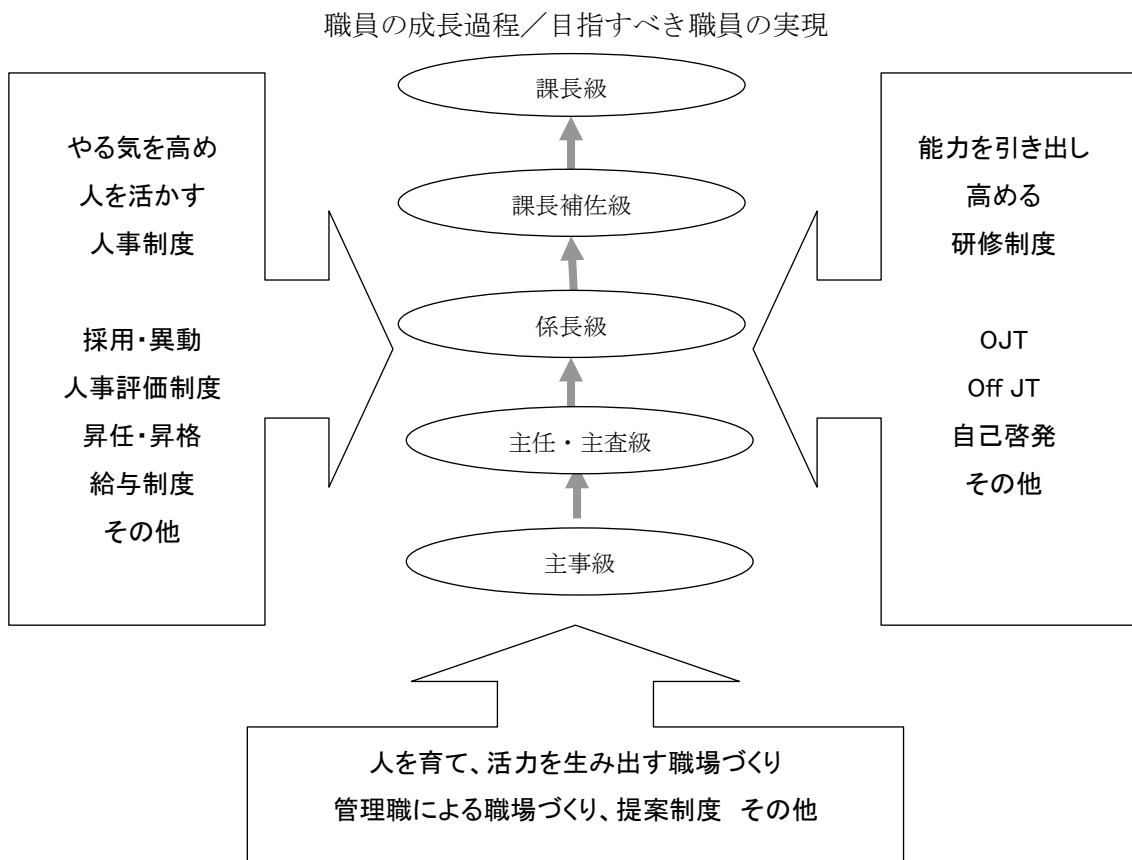
この「人事制度」「研修制度」「職場づくり」を三位一体として、それぞれの施策を有機的に結合させ、展開することで、人材育成を効果的に進めていくことが必要となります。

町では、人材育成・能力開発に係る、この三位一体の取り組みをふまえ、全庁的かつ総合的な施策の推進を行っていきます。

1.2 総合的人事制度の基本フレーム

町が進める「総合的人事制度」では、人事制度、研修制度、職場づくりを総合的に展開していきます。このことにより、職員の採用から退職に至るまで、その成長過程にあわせて、きめ細かな人材育成・能力開発を図ります。

総合的人事制度の基本フレーム



また、職員の成長段階にあわせた人事制度、研修制度を展開するため、基本的な視点を下表のようにとらえ、それぞれ必要な施策を重点的に講じることとします。

【職員の成長段階と必要な施策の展開】

	主事 ~ 主任・主査 ~	係長 ~	課長補佐 ~ 課長
人事制度展開の視点	適性発見期間	進路決定期間 自己確立期間	適性発揮期間
研修制度展開の視点	基盤能力開発	専門能力開発	高度専門能力開発 管理能力・経営能力

2. 人事制度の推進

人事諸制度の構築にあたっては、「職員のやる気を高め、個人の能力を最大限に引き出す」とともに、その努力や実績、希望（キャリアプラン）などを適正に評価し、応えることを基本に推進していきます。

2.1 採用・異動

職員の新規採用については、知識試験のみならず人物面も考慮した適性把握を実施するなど採用方法の検討を行ない、より高い資質と意欲を有する人材を選抜していきます。

また、異動に関する制度の整備として、育成を主眼として計画的に人事異動を実施する「ジョブローテーション制度」、本人の適性や能力に応じて人事ルート（総合職、専任職など）を選択できるようにする「複線型人事制度」、本人の異動の希望やキャリア形成、能力開発などについて自己申告する「自己申告制度」、特定の部署や職務に対してその部署やポストが求めている能力要件などを明らかにし、職員の中からの公募によりその職に就かせることで組織の活力を高めようという「庁内公募制度」などについて研究・検討を行っていきます。

【採用・異動にかかわる制度の検討】

- ・ 職員の採用
- ・ ジョブローテーション
- ・ 複線型人事制度
- ・ 自己申告制度
- ・ 庁内公募制度
- ・ その他

2.2 人事評価制度

職員の能力、勤務実績をより正確に把握し、評価し、その結果で、公正な処遇を実現するとともに職員の意欲向上を図り、能力開発に活かすための「人事評価制度」を構築・導入します。

なお、人事評価制度の導入にあたっては、組織の目標と個人の職務目標を同化させることによる達成（成果）への意欲の醸成、評価の公平性や納得性の確保、評価者の評価能力の向上、評価結果の活用などを行うことが必要不可欠な要件となります。このことから、「目標による管理制度」「評価面談、育成面談制度」などを合わせて検討・導入を進めるものとします。

【人事評価制度の検討】

- ・ 育成型人事評価制度
- ・ 目標による管理制度
- ・ 評価面談、育成面談制度
- ・ 評価結果の公表、活用
- ・ その他

2.3 昇格・昇任及び希望降任制度・昇任辞退希望制度

人事評価の結果を昇格・昇任へ活用することにより、能力開発の動機付けとしていくことを検討します。

また、「希望降任制度」の導入について研究・検討を行います。「希望降任制度」とは、管理・監督者の職にあることで、本人の適性、家庭的事情、身体的事由等により、強いストレスを感じ、ひいては事務の低下、職場の活力の低下につながるなどの問題を起こすような恐れがある場合、このような役職者を対象として、本人の希望により、現在就いている職を降任することを承認することで、職務に対する意欲を再度引き出し、ひいては職場の活性化を図ることを目的とする制度です。また、「昇任辞退希望制度」は、本人の希望により現在就いている職から昇任しないことを承認する制度です。

【昇格・昇任にかかわる制度の検討】

- ・ 評価結果の昇格・昇任への活用
- ・ 希望降任制度
- ・ 昇任辞退希望制度
- ・ その他

2.4 その他

その他、人材育成、人事管理制度のみならず、例えば行政評価制度など、関係する諸制度について、今後の取り組みの状況、他自治体の状況や成功事例を研究するなど、必要な制度の整備、見直しを図っていきます。

【その他の関連制度の検討】

- ・ その他

3. 研修制度の推進

地方公務員法第39条は、「職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。」と規定しています。このことは、職員には研修を受ける権利があることと同時に、研修に積極的に参加することで、自らの能力を常に高めていく義務があるということでもあります。

職員は、“求められる職員像”となるために、積極的に研修の機会を活用し、その能力開発に努めなければなりません。

職員の能力開発の具体的手法である「研修」には、「研修の三本柱」と呼ばれる次の3つがあります。

- ① 職場において、上司・先輩等が仕事を通じて行う職場研修（OJT）
- ② 日常の職場を離れた所で実施する職場外研修（Off - JT）
- ③ 職員自身が公務員としての自覚に基づいて自発的に取り組む自己啓発

一般に「研修」というと、職場外研修が中心というイメージが定着しています。

しかしながら、職場外研修のみで全ての能力開発が行われるわけではありません。自己啓発、職場研修のそれぞれの特徴を活かして、目指す能力獲得目標に応じた最も効果的な手法を選択していくことが必要です。

3.1 職場研修

職場研修（OJT：On the Job Training）とは、職場において上司・先輩等が仕事を通して、また、仕事に関連させながら部下を育成・指導するものです。

職場研修は、日常的な職務に直結し、職員個人の特性に応じたきめ細やかな個別指導が可能であるとともに、特別な経費を必要としないことから、能力開発においては、極めて有効な手法です。仕事を進める過程そのものが人材育成であるということができます。

本町では、職場研修を研修の重要な要素と位置づけ、職場外研修とともに一層の充実を図っていきます。

日常の業務を通じて行う職場研修は研修の中心であり、管理・監督者の責任でもあります。効果的な職場研修が実施できるよう、管理・監督者に対して職場研修に関する研修を実施します。また、育成面談の実施や職場研修マニュアルの整備等、職場研修を推進するための基盤をつくります。

3.2 職場外研修

職場外研修（Off - JT : Off the Job Training）とは、本来の職務から離れて講義を受けて知識を習得したり、討議等によって考え方を深めたりするもので、集合研修ともいい、自己啓発や職場研修とともに能力開発における重要な手法です。また、知識・技術を一定期間、集中的かつ体系的に学習する効果があり、更に、他職場や他の地方公共団体などの職員との人的ネットワークの形成の場として、互いに意識啓発し合う機会となります。

職場外研修は、先に述べたとおり、職員の間にかかなりの定着をみているところですが、今後は、職場や職員が求めている能力を育成するための研修ニーズを把握し、時代の変化に即応した効果的な研修となるよう、また、一方的に与える研修から職員自身が参画していく研修とするよう、研修の目的や内容を常に検討していきます。

【職場外研修の内容】

- ・ 内部研修の充実
- ・ 高度・専門的な研修の充実
- ・ 人事交流、派遣研修の推進
- ・ 独自研修の推進（民間企業での接遇研修、福祉施設での体験研修、議会傍聴研修など）

3.3 自己啓発

自己啓発とは、職員が自分の時間と費用により、自己の能力開発について主体的に取り組むことです。能力開発においては、職員一人ひとりの能力向上に対する意欲と主体性が重要であることから、自己啓発は人材育成の基本的な手法となります。

また、公務員としての職務を果たす上で、自らの能力を十分に発揮するために常日頃から継続的に自己啓発を行ない、自らの資産価値を高めていくことは、職員としての、当然の責務であるといえます。日常の業務を遂行することができれば、特に自己啓発を行う必要性がないのではなく、常に自己の能力を最大限に引き出すための努力をするべきなのです。

職員の主体的な自己啓発への取り組みを推進するためには、組織的な支援が必要であり、これらをより充実させるとともに、今後は、自己啓発を促進するためのきっかけづくりや自己啓発に取り組みやすい職場環境づくりを醸成していかなければなりません。

【自己啓発支援の内容】

- ・ 自主研究グループへの支援
- ・ その他自己啓発支援

4. 職場づくりの推進

人材育成の基本は、職員一人ひとりの主体的取り組みが基本ですが、その主体的取り組みを醸成していくのは、職場です。仕事を通じた人材育成・能力開発が行われるとともに、働くことが楽しくなるような明るい職場を形成し、一人ひとりのやる気を高めるような環境を創り上げていくことが、人材育成・能力開発を進めるうえで、大きな柱となります。

「人を育て、やる気と活力を生み出す職場づくり」を全庁的な取組課題として推進していきます。

4.1 管理職による職場づくりとその支援

職場において学習的風土を醸成するためには、職場をあずかる管理職の理解と支援が重要となります。管理職は「学習的職場づくり」は自分の責務として、次のような役割認識を持つことが必要となります。また、そのような機能・役割を発揮しやすくするため、人事担当部門において支援策を講じます。

【管理職による職場づくり支援の方法】

- ・ 管理職研修の充実
- ・ 育成面談制度の充実
- ・ その他

4.2 職場改善意識の醸成

職場改善及びそのための改善改革意識の醸成を目的として、職員による積極的な改善提案を促進させていきます。

【職場改善意識醸成の方法】

- ・ 小集団活動
- ・ 改善提案制度

4.3 相談体制の充実

個人の価値観の多様化に伴い、様々な支援や相談の受け皿が必要になってきました。

自己啓発、キャリアデザイン（人生設計）、あるいは人事制度全般やセクシャル・ハラスメント、パワー・ハラスメント、心の健康（メンタルヘルス）など不安に思っていること等についての相談体制を整えていきます。

V 人材育成実施計画の策定

本町における人材育成、能力開発の仕組みを構築し、実施していくための取り組みについては、計画期間を平成26年度から平成30年度までの5か年間とし、順次実施していきます。なお、詳細な実施計画については、「人材育成推進委員会」（後述）を中心として、実施項目、実施時期などについて具体的に協議、検討を行ないます。

【人材育成実施計画 例】

制度	実施項目	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
人事制度		実施項目毎に「検討・研究」「試行」「実施」などを期間とともに明示					
研修制度		実施項目毎に「検討・研究」「試行」「実施」などを期間とともに明示					
職場づくり		実施項目毎に「検討・研究」「試行」「実施」などを期間とともに明示					

VI 人材育成、能力開発の体制とその推進

人材育成・能力開発を効率的、効果的に推進していくためには、全庁の各階層、各職制が一丸となって、それぞれの役割を正しく果たすことが必要となります。

各階層、各職制に対して、それぞれ次のような役割を設定します。

● 組織リーダーとして、人材育成サポーターとしての「トップ」の役割

宇治田原町の行政水準、提供する行政サービスの質の程度を大きく左右するのは、実際に行政を担っていく職員の意欲、能力の水準そのものとなります。したがって、トップが住民ニーズに的確に対応した質の高い行政を展開し、住民の付託に応えていくためには、意欲と能力を持った多数の職員を育成し、組織全体の力量を高めていくことが大前提となります。

また、職員が、職場で、仕事を通じて学び、鍛えられ、能力を伸ばしていくためには、職員一人ひとりが主体的に自己の能力開発に取り組むこと、管理・監督者がそれを適切に支援することが必要となりますが、そうした取り組みの成否の決め手となるのは、トップ自身の姿勢となります。

トップ自身が人材育成・能力開発の重要性を認識し、職員が人材として育つことを期待し、応援していくこと、そして、こうしたトップの方針、意欲、姿勢が明確に職員に伝えられてこそ、職員は自己啓発に励み、管理・監督者は部下の育成に力を尽くすこととなります。

トップは、このことを十分認識し、人材育成・能力開発のサポーターとして、意欲を持って自己啓発や新しい施策に取り組もうとする職員を激励し、評価し、育てていくように心掛けなければなりません。

● 人材育成キーパーソンとしての「管理・監督者」の役割

人が育つためには、日常の仕事を通しての指導・教育が大切ですが、その中心となるのは職場の管理・監督者です。

個々の職員について能力開発のニーズを最も的確に把握し、それぞれの能力や性格に応じて指導することができるのは、当該職員の上司たる管理・監督者であるからです。また、職員に適切に仕事を割り振ったり、公正な人事管理を行ったりすることによって意欲的に仕事をさせるようにすることができるのも、当該職員の上司たる管理・監督者であるからです。

このようなことから、職員の人材育成・能力開発において、実際の鍵を握るのは職場の

管理・監督者であるということができません。

管理・監督者の中には、新しい問題提起や提案を行おうとする職員の意欲を失わせたり、職場の雰囲気や重苦しいものにしたたりするなど、人材育成や職場の活性化を大きく阻害している者も、時として見受けられます。

管理・監督者の意識と行動が職員のやる気や職場の雰囲気を大きく左右することから、管理・監督者はそのことを十分に自覚し、人材育成のキーパーソンとしての責任を果たすようにしていかなければなりません。

● 人材育成の主体としての「職員」の役割

人材育成にとって職員一人ひとりの意欲と情熱が最大の武器であることは論をまちません。どれほど工夫された人材育成・能力開発を実施したとしても、受け手の側に学ぶ意欲と姿勢がなければ、その効果はほとんど期待できないでしょう。逆に、常に向上心を持ち、意欲を持って仕事に取り組んでいけば、ことさら人材育成・能力開発の機会を待たずとも、相当の実力を身につけていくことは可能となります。

組織が行う人材育成・能力開発は、あくまで意欲ある人に対して、能力を高めるための「ヒント」と「チャンス」と「フィールド」を与えるものです。

職員は、与えられることを待つばかりでなく、主体的に、意欲的に能力開発の機会を捉え、自己の能力を高める努力を行うことで、自己実現と組織貢献を行わなければなりません。

● 人材育成の中核としての「人材育成担当者」の役割

人材育成を組織的・体系的に展開し、学習的風土を維持していくためには、人材育成システムと他の人事システムを密接に連携させていく必要があります。例えば昇格・昇任や昇給制度との連携などです。いくら懸命に能力開発に励んでも、何ら具体的な見返りがなければ、達成意欲は削がれ、いずれ人材育成システムは形骸化していくでしょう。

ジョブローテーションにおいても、その職員の人材育成プログラムを無視して、単に何年たったからとか、ポストが空いたからという理由だけで実施されていたとしたら、本来の職歴開発の意味がなくなります。

人材育成はすべての人事システムを連携させた形で、あるいは人事システムの中に取り込んで運用されなければなりません。

人材育成担当部門では、組織や職員一人ひとりの人材育成・能力開発に関しての必要な調査研究、情報提供を行うシンクタンクとして、また組織横断的な課題についての統合機関としての中核的役割を担います。

● 「人材育成推進委員会」の設置

本「人材育成基本方針」の趣旨に沿って、管理・監督者、職員、人材育成担当者等がそれぞれの役割を果たしますが、これらの能力開発・人材育成活動を一過性のものとせず、継続的に実践させていけるような体制をつくることが極めて重要です。

本方針が単なる「計画図書」として、机や棚の中に収まってしまわないよう、常に庁内の能力開発・人材育成活動の状況を的確に把握・評価するとともに、環境の変化に対応しつつ、新たな方向性を提示していくような機能を持った組織、「人材育成推進委員会」を設置します。