

第 1 次計画実施期間	平成 1 7 年度 ～平成 2 1 年度
第 2 次計画実施期間	平成 2 2 年度 ～平成 2 6 年度
見直し策定時期	平成 2 7 年 3 月
第 3 次計画開始年度	平成 2 7 年度
第 3 次計画終了年度	平成 3 1 年度

第3次 雫石町人材マネジメントプラン



平成 2 7 年 3 月

雫 石 町

I 人材マネジメントプランの必要性と意義

分権時代の進展により「地方の時代」となった近年、町職員には、基本的な業務を遂行する能力に加えて、少子高齢化、高度情報化、国際化、価値観の多様化など様々な分野における急激な変化に対応し、適確に地域の課題をとらえ、先見的な対応を講じていく能力が求められてきています。

また、住民、団体、事業者及び行政機関が互いに良きパートナーとして連携し、自律と責任のもとで地域全体を構成していく協働社会の実現に向けて、町職員の資質の向上と優れた人材の確保、適切な人材育成が極めて重要となってきました。

成熟社会を迎えた日本社会において、行政の財政的資源の拡大も望めない現状のなかで、限られた人材を機動的かつ効率的に活かして、住民の期待と信頼に応えうる行政運営を行っていく必要があります。

そのため、町職員の人事制度全体についての見直しを進め、将来を見据えたあり方を明確にし、計画的に取り組むことが強く求められることから、平成17年度に「人材マネジメントプラン」を策定し、職員の人事管理と人材育成に関する基本的事項を総合的かつ体系的に整理し、26年度までの第2次計画としてこのプランの着実な実践に向けて取り組んでまいりました。

しかしながら、現在、長引く景気低迷や厳しい財政状況の中で、地方自治体が抱える問題は一層増加の傾向にあり、住民の行政に対する意識も大きく変化し、そのニーズは更に多様化・高度化・個別化しております。

今後も、時代や環境の変化を迅速にとらえ、様々な課題に対処するための能力を身につけた人材が必要不可欠であるとともに、職員一人ひとりの意識や資質において更なる改革・向上が求められており、望まれる職員像実現のための総合的な方針として、「第3次人材マネジメントプラン」を策定し、時代のニーズに合わせた取り組みを実践する必要があります。

II 求められる職員像と能力の明確化

分権時代に対応した効率的な自治体運営は必要不可欠なものであり、そのためにも職員の意識改革や人材育成には、不断に取り組んでいかなければならないものです。

政策形成の主体である住民と、その先導役となる行政とのパートナーシップの確立による協働社会の構築のため、個々の能力や資質をより向上させ、積極的に主体的な職員とならなければなりません。

1. 求められる職員像

自治体を取り巻く様々な環境が変化する中で、これからの町職員として求められる職員像を明確にし、その能力を伸ばし、向上させていくことが求められます。具体的には、次のような職員像があげられます。

- ① 全体の奉仕者としての高い倫理観と使命感を持ち、住民から信頼される職員
- ② 住民の目線で思考し、迅速に行動することのできる職員
- ③ 住民への説明責任を自覚し、住民とともに地域づくりに取り組むことができる職員
- ④ 現状に満足せず、常に謙虚な態度で学ぶことができる職員
- ⑤ 広い視野と柔軟性を持ち、行政課題に的確に対応することのできる職員
- ⑥ 積極的に自己革新し常に新たな発想で職務にチャレンジすることができる職員
- ⑦ 業務目的を的確にとらえ、成果重視による業務を実践することができる職員
- ⑧ 雫石の自然を愛し、景観や環境に配慮した業務を展開することができる職員

2. 求められる職員能力

町職員に求められる能力は、業務内容や個々の職場における具体的状況等により異なりますが、重点的に伸ばし、高めていくべき能力として、次のような能力があげられます。

(1) 政策形成能力

政策形成能力とは、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や仕組みを作り上げる能力のことで、次のような能力の総合力として発揮されるものです。

- ① 担当する業務に必要な専門的知識・技術・技能と業務管理能力及び関連する分野についての広い知見
- ② 住民、関係者及び職員間におけるわかりやすい説明など折衝・交渉・調整能力と、職場内における人間関係の構築、指導育成能力などの対人能力
- ③ 情報収集、情報分析による課題発見と、課題解決のための制度設計、効果的・効率的な手段・方法を立案する能力
- ④ 前例踏襲にとらわれず、工夫・改善して立案できる企画力

(2) 法務能力

法制執務に関する知識と実務能力、物事を法的視点から捉える能力

(3) 情報化対応能力

業務を効率的・効果的に遂行するための情報通信機器等の活用能力など、情報化社会の進展に対応した政策を形成し、実施していく能力

(4) 公務に対する意識・姿勢

① 公務員倫理・コンプライアンス

全体の奉仕者たる公務員としてその職責を深く認識し、業務の実施については、公務員倫理に反することなく行動する意識と姿勢が求められます。

また、住民、民間企業、他の公共団体、関係機関など様々な関係者との間において、相手の希望・要望の達成や課題解決のためには何をやっても良いのではなく、あくまで法令を遵守するとともに、高い倫理観を保持しながら公務における活動をする必要があります。この公務におけるコンプライアンスの意義を十分に理解し、実践する姿勢が求められます。

② 住民目線と地域貢献

あらゆる業務の実施について、住民とのパートナーシップを構築していくためにも、常に住民の目線から物事を捉え、考え、行動する意識・姿勢が求められます。

また、住民との信頼関係を築き、住民との対話や地域の問題に積極的に取り組む姿勢が求められます。

③ 経営感覚

社会情勢を的確にとらえ、常にコスト・成果を意識し、限られた経営資源を最大限に活用しながら、効率的な行財政運営に進んで取り組む姿勢が

求められます。

④ 協調性と組織力

組織の一員として、上司、同僚、部下及び他部門と連携し、組織力をもって業務遂行に取り組めるよう協力体制の構築に努める姿勢が求められます。

⑤ 男女共同参画

男女共同参画社会の実現に向け、雫石町男女共同参画プランが策定されました。様々な立場から事務事業の計画段階から常に男女共同参画を意識し、その実現に取り組む姿勢が求められます。

⑥ 環境

地球環境保全への十分な認識を持ち、事務事業の実施についても常に環境を意識し、環境問題に積極的に取り組もうとする意識と姿勢が求められます。

(5) コミュニケーション能力

業務を効率的に実施するため、職員間のもとより、住民との信頼関係を築くため、的確な意思を伝達できる説明力や、相手の意志を正しくうける理解力や、組織の参加者の活性化や協調性を促し、まとめあげるファシリテーション能力が求められます。

(6) 階層別に必要とされる能力

① 課長級

町の施策方針に基づく課等の目標と課題を明確に示しながら、課等の組織を統括していくことが必要となります。そのために必要とされる主な能力は、政策決定能力、行政経営能力、組織管理能力、意思決定能力、折衝交渉能力などです。

また、各部門に置かれる企画監については、全庁的な政策形成に参画し町の政策方針の実現に取り組むとともに、組織力を最大限に発揮させて部門の施策遂行を統率していくことが必要となります。企画監には、より高度な政策決定能力、行政経営能力、政策調整能力、部門管理能力が必要となります。

② 課長補佐級

課長を補佐し、課の方針の実践に向け部下の指導を行うとともに、課内や関係する部門との調整を図り課内の組織力を発揮させていくことが必要となります。

必要とされる主な能力は、政策構成能力、組織管理能力、意思決定能力、指導育成能力、折衝交渉能力などです。

③ 主査級

課及び担当グループの目的を的確に把握し、挑戦的な目標の設定、政策立案、課題分析による施策の実現のために積極的に取り組むことが必要です。また、自分自身の能力のみならず、グループ内の組織力を発揮させていくことが必要となります。

主に必要とされる能力は、政策立案能力、組織管理能力、課題発見能力、職務遂行能力、折衝交渉能力、指導育成能力、意思決定能力などです。

④ 主任級

高度な専門事務を処理することができ、問題を発見し解決していくことが必要となります。また、後輩の指導や必要な改善策に向けた積極的な行動が必要となります。

主に必要とされる能力は、専門能力、課題発見能力、職務遂行能力、政策立案能力などです。

⑤ 主事級

担当業務についての住民視点からの課題を発見することができ、事務事業の改善や工夫をしながら迅速かつ的確に行動することが必要となります。

主に必要とされる能力は、専門能力、課題発見能力、職務遂行能力、理解力などです。

3. 能力の育成、確保

町職員として求められる行動特性を整理することで、職員個々人がめざすべき職員像をより具体的にイメージし、行動していくことによる人材育成、組織活性化、組織目標の達成を促進するための方策として、すでに実施されている事務事業評価による目的思考、成果思考への意識改革に加え、人事評価制度により、求められる職員像の実現と、必要な能力の育成、確保に努めていきます。

Ⅲ 人材を活かし育てる人事管理

今後、職員という人材の量的拡大が見込めないなかで、職員の持てる能力を伸ばし、育てることが多様化、高度化する行政ニーズに対応していく最も重要な要素となってくることから、人事管理全般を通じた人材を活かし育てる方策

を講じていく必要があります。

1. 職員採用及び配置

職員の採用に当っては、多様化・高度化する行政ニーズに対応した行政サービスを提供していくため、より広範からの人材の登用と各種制度の活用を図ることが求められていることから、様々な採用制度や雇用形態を効果的に組み合わせていくことが必要になってきています。

(1) 職員採用

一般職の職員採用試験については、公正な選考、効率的な試験実施のため、近隣町村との共同実施を継続していきますが、更に受験者の能力を測るべく試験の実施方法を検討しながら、行政ニーズに対応できる基礎的・専門的知識と広い視野、柔軟な思考を持ち、何事にも積極的に取り組む意欲のある人材の確保に努めていきます。

また、一般職の職員について、専門的な知識経験又は優れた識見を有する者を、行政の外部から任期を定めて採用する任期付採用制度、意欲と能力のある定年退職者等を対象として、高齢社会の到来への対応とベテラン職員の知識・経験を活用する再任用制度を活用し、公務の能率的運営を図るよう努めていきます。

(2) 職員配置

職員の定期異動を行なうに当っては、様々な職務経験による能力向上のためにも、計画的なジョブローテーションのための調査・研究を実施していく必要があります。

そのためにも、各部署の業務量と配置職員数との関係を随時調査・分析しながら、限られた人材の効果的な配置を行っていきます。

2. 中期的な職員の定員管理

職員の採用については、類似団体との比較や近隣町村との均衡、職員構成の推移等を勘案しながら計画的に実施していくことが求められます。

公共サービスの在り方について総合的に検討を行い、各施設の管理にあっては指定管理者制度の導入や業務の一部委託等を検討するなどの視点も取り入れながら、概ね5年間をスパンとした中期的な定員適正化のための計画を立案しながら、計画的な人事採用を行なっていきます。

3. 人事交流の検討

これまで、県や公益法人等への職員派遣や、国、県、関係団体等からの派遣職員の受入れなどを実施してきております。

今後についても、職員の能力向上や組織風土の改革と、制度の効果的な活用による公共サービスの向上を図るため、国・県・他市町村、さらには、関係機関・団体や民間企業などとの人事交流について検討していきます。

4. 人材育成を重視した人事評価制度の活用

人事評価制度の実施要領に基づき、評価者は被評価者と意思疎通を図りながら、職員それぞれの目標を共有していきます。

また、普段から組織の目標や業務の進捗状況の管理を行い、面談を通じた適正な指導・助言を行うなど人材育成に繋げていくこととします。

5. 求められる能力の向上と形成支援

職員自身が公務員としての自覚を高め、研鑽を積み、自己の能力を伸ばすため自発的に行う「自己啓発」、普段の職場における職務遂行を通じて行なわれ、職務のなかで必要な情報や知識、技能、経験等を計画的に指導していく「職場研修」(on the job training: O J T)、公務員としての基礎的な知識や技能の体系的習得、専門的な知識や技術の習得を職場を離れて行う「職場外研修」(off the job training: O F F J T)を三本柱として、研修を主体とした人材育成を行います。

具体的には、「職員研修計画」を策定し、人材育成の向上を図ります。

IV 職場環境の整備

1. 職員の育成と職場環境の整備

職員に求められる能力の育成のための各種の研修実施に加えて、人事評価制度の活用と懲戒分限の適正な実施により、職員の能力向上と意欲・士気の高揚を図るとともに、職場生活と家庭生活の安定による心身の健康を保持し、十分に個々の能力を発揮できる環境を整え、組織全体としてレベルの高い行政サービスを安定的に供給できるようにしていきます。

2. 家庭生活への配慮

職員が安心して暮らせる職場環境を整え、社会生活と家庭生活を両立させ、充実した暮らしを送ることができるよう、特別休暇制度、育児・介護に係る休暇・休業制度等の利活用を促進していきます。

また、次世代育成支援対策推進法に基づく次世代育成支援特定事業主行動計画の適正な実施と、時代に沿った見直しを進めながら、次の時代を担う子供を安心して生み育てられる職場環境の整備に努めていきます。

3. 身体・精神の健康保持

職員が個々の能力を発揮し、多様化・高度化する行政サービスに対応していくためにも、職員の健康管理、安全衛生、福利厚生全般についての対策を講じていきます。

特にも、時代変化のスピードが増すなかで、メンタルヘルスによる心のサポート体制の充実も図っていきます。

V 推進体制

1 部門間の連携

各部局の人事、給与、研修に関する部門による事務事業がそれぞれ独立した業務として行われるのではなく、体系的に相互連携して職員の人材育成と能力向上が図られるよう、これまで以上に連携を強化しながら業務に取り組んでいきます。

2 人事管理部門の機能強化

人事に関連する部門は、決められたルーチン業務を確実に処理するという部門から、行政運営の担い手である職員個々人の能力をいかにして発揮し、住民の福祉の向上に資するかという視点に立脚して、戦略的な人事マネジメントを行なっていかなければなりません。

その方策としては、職員アンケート調査や聞き取り調査等を随時実施し、求められる職員像と現状を常に評価・分析し、そのギャップを埋めるような事業を展開しながら、自立・協働・持続のまちづくりを支える職員の能力向上と人材の育成に取り組んでいきます。

VI おわりに

人材マネジメントプランは、平成17年度から平成21年度までの5ヵ年計画を第1次計画、平成22年度から平成26年度までの5ヵ年計画を第2次計画として取り組んで参りましたが、地方自治体が抱える問題は一層増加の傾向にあり、住民の行政に対する意識も大きく変化し、そのニーズは更に多様化・高度化しております。

近年における経済情勢の中で、限られた人材を機動的かつ効率的に活かすために、職員個々の能力を引き出し、社会情勢の変化や行政を取り巻く様々な変化に対応できるよう、その都度内容の見直しを行いながら、平成27年度から平成31年度までの第3次計画として取り組むものとします。