

鳴沢村職員人材育成基本方針

令和 6 年 3 月 改訂

鳴 沢 村

目 次

はじめに	1
第1章 人材育成基本方針の見直し	2
第2章 人材育成の基本的な考え方	3
1 人材育成基本方針が目指すもの	3
2 目指すべき職員像	4
3 求められる意識と能力	5～6
4 果たすべき役割	7～9
第3章 具体的な取り組み	10
1 人事制度における人材育成	10
(1)職員採用	
(2)配置管理	
(3)人事評価制度	
(4)暫定再任用制度	
2 職員研修による人材育成	13
(1)自己啓発	
(2)職場研修	
(3)職場外研修	
(4)人事交流	
3 職場環境による人材育成	16
(1)職員の意識改革	
(2)ワーク・ライフ・バランス	
(3)職員の健康管理	
(4)執務環境管理	
第4章 人材育成を効果的に行うために	19
1 職員の取り組み	19
2 管理職員の取り組み	19
3 人事担当部門の取り組み	20

はじめに

少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少をはじめ、個人のライフプラン・価値観の多様化、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展等により地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化しております。

また、今後、若年労働力の絶対量が不足し、経営資源が大きく制約されること等が想定される中、複雑・多様化する行政課題に対応する上で、各地方公共団体における人材育成・確保の重要性は従前にも増して高まっております。特に、行政のデジタル化による省力化・生産性の向上や新しい公共私間の協力関係の構築、それらを支える人材の育成・確保が急務となっております。そのような中、本村では、平成20年4月に策定、平成31年3月に改訂した「鳴沢村人材育成基本方針」に基づき、職員の能力及び資質の向上のために、様々な取り組みを推進してきました。一方で、地方公務員法の改正による人事評価制度の義務化をはじめ、国を挙げた女性活躍の推進、官民一体の「働き方改革」による労働生産性の向上が求められている中、職員に対する人材育成の必要性はさらに高まっています。

このようなことから、社会経済情勢や人事行政を取り巻く環境の変化に速やかに対応し、村民から信頼される人材を継続的に育成していくため、「鳴沢村人材育成基本方針」の一部を改訂し、人材育成の一層の充実と強化を図ることとしました。今回の改訂においては、これまでの基本的な考え方を継承しつつ、働き手側の価値観の変化とも相まって、職員の能力を最大限に引き出し、職員一人ひとりがやりがい・成長実感を得られ、多様な働き方を受け入れる職場環境を整え、組織力の向上を住民サービスの向上につなげ、「小さくても輝く鳴沢村」の実現を目指していきます。

自治体を取り巻く環境の変化

【行政をめぐる変化】

- 地方分権の進展
- 地域主権改革
- 公務員制度改革（定年延長等）
- 行財政改革

【働く環境をめぐる変化】

- 住民ニーズの多様化・複雑化・高度化
- 任用形態の多様化

【社会環境の変化】

- 人口減少の加速と超高齢社会の進行
- 経済情勢の低迷、雇用形態の変化
- デジタル社会の加速化
- 防災やSDGsへの意識の高まり

【価値観の変化】

- 働き方に関する考えの多様化
 - ワーク・ライフ・バランスへの意識の高まり
 - オンライン研修の推進
- など

これからの自治体に求められるもの

自律性の高い行政運営

効果的で効率的な行政運営

能力・実績に基づく人事管理

社会の急速な変化への対応

危機管理

専門性の向上

積極的な情報公開

メンタルヘルス対策

仕事と家庭生活等の調和

第1章 人材育成基本方針の見直し

人材育成基本方針の改訂にあたり、現状における本村の人材育成に対する課題を抽出し、その方向性を分析しました。基本方針は、地方公共団体の人材に関する取り組みを総括する重要な組織決定であり、将来の自治体経営のあり方に大きな影響を与えるものであることから、その改正等に当たっては、首長の関与を積極的に行うものとします。

1 村民目線

住民ニーズの多様化・複雑化・高度化をはじめ、全体の奉仕者として、社会的要請の変化に柔軟に対応しながら、引き続き村民との信頼関係を十分構築していかなければなりません。

そのため、接遇については、職員一人ひとりの行動や1回の対応が組織全体の評価に大きな影響を与えることになるため、引き続き状況に応じた適切な対応ができるよう、更なる向上に努めていく必要があります。

また、東日本大震災や能登半島地震をはじめ、大きな自然災害からの経験を生かし、不測の事態においても、職員一人ひとりが主体的に行動できることが求められています。

2 職員意識

職員一人ひとりが自らの職務にやりがいを持って前向きに取り組み、その意識を住民サービスの向上に対する具体的な行動へと結び付けていく必要があります。

そのため、人事評価制度を活用し、組織の中における自身の役割を十分認識するとともに、組織の目的や目標、業務計画等を明確に把握したうえで、「何のために働くのか」、「どのような役割・能力が求められているのか」という認識をさらに高めていかなければなりません。

また、組織をまとめ、組織目標を達成していくためには、管理監督職員が業務経験を積みながらリーダーとして様々なマネジメントを行うことや、政策・施策の推進者としての役割を十分担うことが求められているということをこれまで以上に明確に意識する必要があります。そのためには、管理職自ら積極的に研修等に参加し、部下とのより良いコミュニケーションを図りながら円滑な組織運営を担うよう努めなければなりません。

3 職場環境

職員が仕事への意欲を高めるとともに能力開発に積極的に取り組むためには、それを支援する職場環境づくり・風土づくりが欠かせません。

自己啓発や事務事業の改善がなかなか進まない理由としては、職員が日々の業務に追われていることも考えられます。

そこで、人材育成を進めるうえでも、労働環境の改善、適切な人員配置、事業の改廃、業務の効率化などを図っていくことで、働きやすい職場環境を実現することが求められています。

第2章 人材育成の基本的な考え方

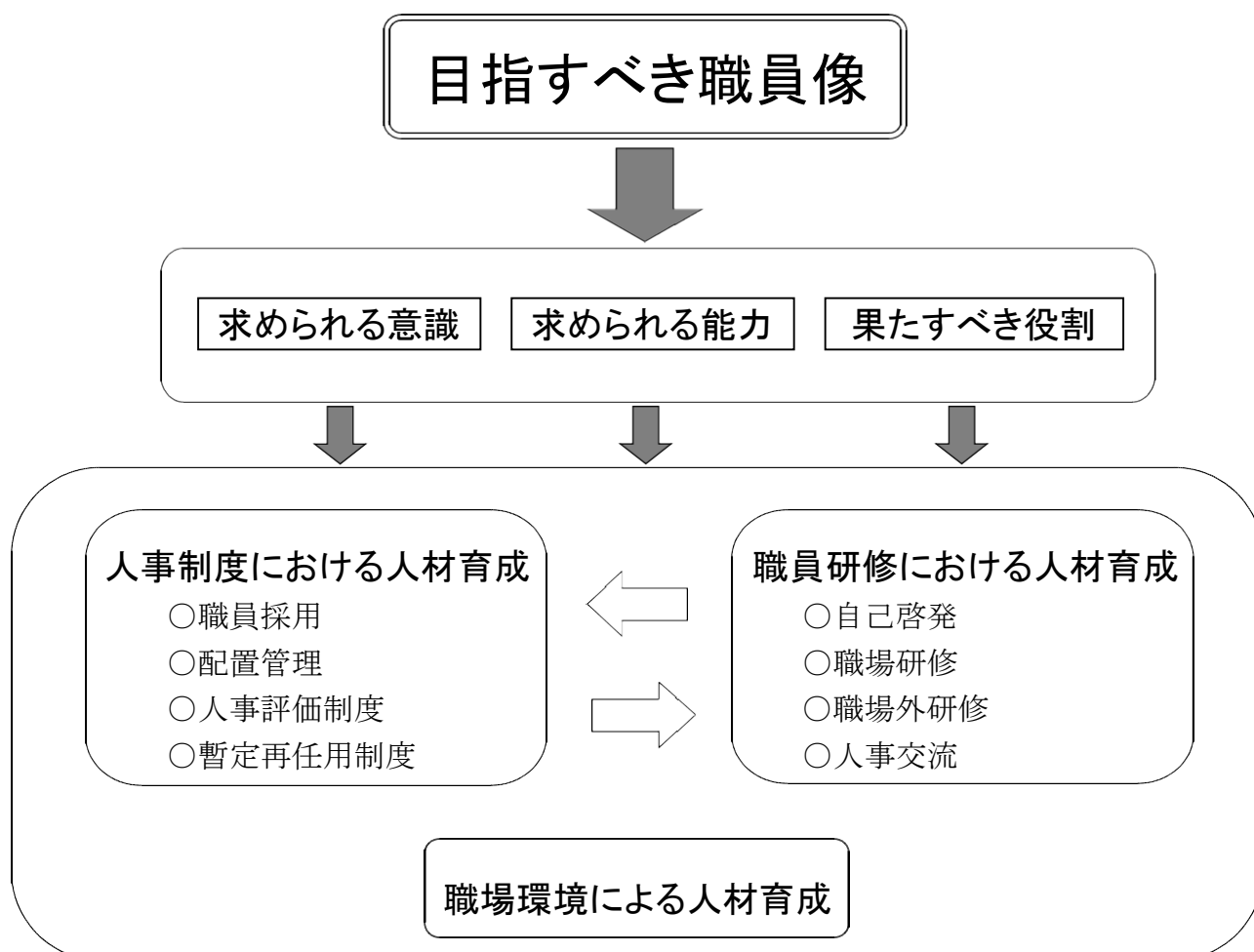
1 人材育成基本方針が目指すもの

この人材育成基本方針では、本村における人材育成の課題を踏まえて、「求められる意識」、「求められる能力」、「果たすべき役割」を設定し、「目指すべき職員像」に近づくための取り組みの方向性や方策を整理しております。

すべての職員が本村の人材育成システムを理解し、職員として求められる意識、求められる能力、果たすべき役割、目指すべき方向性を自覚するとともに、一人ひとりの職員が長期的な視点で自身のキャリアについて考え、様々な制度を通して効果的かつ効率的に自身の能力開発を行うことを目指します。

また、同時に組織としても、個人の能力を最大限に引き出す人事管理を通して組織力を高め、住民サービスの向上を図り、「小さくても輝く鳴沢村」の実現を目指します。

鳴沢村職員人材育成基本方針のイメージ



2 目指すべき職員像

本村は市町村合併をせず、自立の道を選択しています。

地方分権・地域主権の時代においては、自治体規模の大小に関わらず、地域の課題は住民の理解と参加を得て、自らの責任において解決していく必要があります、限られた職員一人ひとりの意欲と能力の差が、地域の差につながりかねない時代を迎えています。

また、厳しい財政状況下においてコスト意識を持ち、効果的で効率的な行政運営を進め、住民サービスの向上を図ることが重要な課題となっています。

これまでの人材育成基本方針では、以上を踏まえて「目指すべき職員像」として次の7項目を掲げて様々な取り組みを進めてきましたが、今回の改訂においてもこれらの項目は基本的に踏襲し、引き続き職員が「目指すべき職員像」として設定します。

目指すべき職員像

- ① 村民の目線で考え、村民とともに村づくりに取り組む職員
- ② 社会経済環境の変化を的確に把握し、柔軟で積極的かつ協力的に対応する職員
- ③ 責任感と連帯感、倫理観をもって、公正・公平に職務に取り組む職員
- ④ 好奇心をもち、自ら学び、創造性豊かで感動する心のある職員
- ⑤ 自ら率先して能力を身につけ、職務を的確に遂行する職員
- ⑥ 使命感とコスト意識をもって、効果的で効率的な行政運営を行う職員
- ⑦ 健康で、はつらつとした伸びやかな職員

3 求められる意識と能力

「目指すべき職員像」に近づくために、職員一人ひとりが重点的に伸ばすべき「求められる意識」と「求められる能力」を次のように設定します。

【 求められる意識 】

村民本位の意識	全体の奉仕者として公正・公平な判断を前提とし、「村民の視点で考え、村民の立場に立って働く」意識。
チャレンジ意識	常に問題意識をもって課題の発見・解決に努めるとともに、何事も実施することを前提に考え、困難な業務にも前向きに挑戦する意識。
成長志向	職務の向上を図るために、自らの能力を伸ばすことや経験を積むための取り組みを率先して行い、自身の能力を高める意識。
倫理観・使命感・責任感	服務規律や組織で決めたルールを遵守し、村の職員としての使命と職責を理解・意識し、自分に与えられた職務は、責任を持って最後までやり遂げる意識。
スピード・コスト意識	常に費用対効果を念頭に置くとともに、迅速な対応や効果的で効率的な業務遂行を心掛け、機動的に取り組む意識。
情勢(環境)への適応意識	社会情勢の変化など、急激な環境変化等の情勢を常に意識し、情勢を的確に把握して対応する意識。
危機管理意識	行政にとっての危機的要因を認識し、判断、行動、対応する意識。
人権意識	あらゆる人権問題の解消を図るとともに、相手の意見や立場を尊重し、互いに認め合う意識。
人間的魅力・チームワーク・協調性	責任感や思いやり、ユーモアなど的人間的魅力を持ち合わせるように努めるとともに、組織の一員として情報の共有化を図り、また、担当業務以外でも、上司や同僚などと協力して、組織の目標達成に向けて職務を遂行する意識。
村に対する愛着	鳴沢村を愛し、歴史や伝統、文化を学び、地域の風土を生かした村づくりに取り組む意識。

【 求められる能力 】

対 人 関 係 能 力	コミュニケーション能力	お互いの理解を深め、良好な信頼関係等を築く能力。 適切な表現で正しく情報を伝える能力。
	接遇能力	相手の立場に立って考え、誠実で温かい応対ができる能力。
	折衝・交渉能力	お互いの立場や状況を考慮しつつ、良好で建設的な関係を保つために必要な折衝・交渉・調整能力。
業 務 遂 行 能 力	事務処理能力	組織の目標や役割、課題等を正確に把握したうえで、担当する職務を理解し、正確かつ迅速に処理する能力。
	事務専門能力	高度化・複雑化する業務に対応するために活用できる専門的知識及び技能。
	事務改善能力	常に問題意識を持ち、業務の改善や自身の能力開発に積極的に取り組む能力。
政 策 形 成 能 力	課題発見能力	社会環境の変化や住民ニーズを的確に捉え、新たな課題を発見する能力。
	企画立案能力	将来を見据え、今後必要となる施策について諸条件を洗い出し、効果的で効率的な施策を企画立案・実施するとともに、その結果を評価する能力。
	政策判断能力	経営的視点でコスト意識を持ち、妥当性、有効性、効率性等を考慮しながら判断する能力。
組 織 運 営 能 力	業務調整能力	組織の中での役割を踏まえ、組織の目標達成のため、的確に業務の進行管理を行う能力。
	指導育成能力	組織のメンバーが目標を達成するために、必要な能力や意欲を引き出すなど、人材を指導・育成する能力。
	危機管理能力	非常時に備えた体制を構築する能力。 不測の事態に対して適切に対応する能力。

4 果たすべき役割

職員に求められる意識や能力は多岐にわたりますが、職位によっても必要とされる質や程度には当然違いがあります。

そこで、「職位ごとの果たすべき役割」を示し、現在及び将来において果たすべき役割への理解を深めることで、職員一人ひとりが「現在の役割を果たすために、今何をすべきか」、「将来の役割に応えるために、今何をしておくべきか」を自覚する意識を高めます。

【 職位ごとの果たすべき役割 】

職層	職位	果たすべき役割	
		おもな役割・行動	求められるおもな能力等
管理職	課長級	<ul style="list-style-type: none"> ●所属(課等)の統括責任者 ●所属(課等)の組織目標推進者 ●所属(課等)の政策・施策執行責任者 ●所属(課等)の所管事務調整者 <p>○上位目標や方針、組織に求められている役割等に基づき、社会情勢の動向を的確に把握し、戦略的思考と行政経営の視点を踏まえ、組織目標を設定し、推進する。</p> <p>○所属(課等)の使命の実現、目標の達成に向けて、組織力を最大限に引き出す体制づくり及び管理・諸調整等を行い、統括責任者として所属職員を指揮監督する。</p> <p>○政策・施策の執行責任者として、その実行と成果について責任を負う。</p> <p>○所属職員の能力・資質・適性等を把握し、計画的な人材育成を行うとともに、組織活性化・職場風土の創造に取り組む。</p> <p>○ワーク・ライフ・バランスを考慮した働き方の改善を推進するとともに、自学する組織風土を醸成し、所属職員が積極的に能力開発を行える環境を創出する。</p> <p>○長時間労働等による疲労の蓄積や心理的負荷等を把握し、日頃から所属内職員の健康管理、職場内ハラスメントやメンタルヘルス対策を講じる。</p> <p>○所属内の職員へ積極的に情報提供を行うなど、情報の共有化を図るとともに、コミュニケーションを積極的に取り、職員のモチベーションを高め、チームワークの向上に努める。</p> <p>○不測の事態を想定し、様々な状況変化による危機管理対応を的確に実施する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○組織管理・調整能力 ○人材育成・活用能力 ○危機管理能力 ○組織目標推進力 ○政策・施策実行力 ○政治的折衝力 ○判断・決断力 ○先見・変革力 ○連携力 ○リーダーシップ ○戦略的思考と経営感覚 <p style="text-align: right;">等</p>

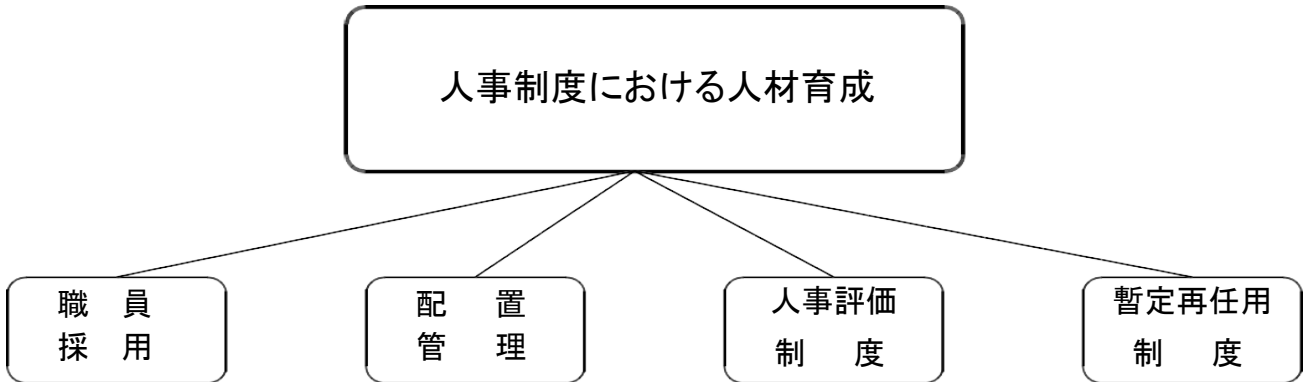
職層	職位	果たすべき役割	
		おもな役割・行動	求められるおもな能力等
管理（監督）職	課長補佐級	<ul style="list-style-type: none"> ●所属（課等）の目標進捗管理者 ●所属（課等）長の補佐 <p>○所属（課等）の使命の実現、目標の達成に向けて、具体的な政策や施策の立案・形成を行い、課題解決のための調整や交渉等を行う。</p> <p>○所属（課等）の業務遂行リーダーとして、所属職員の業務遂行状況に気を配り、担当職員の能力・適性に応じて課題解決に向けた適切な指導・助言を行うとともに、部下の能力育成を図る。</p> <p>○関係部署等との連携を図りながら、業務計画の着実な実行と進捗管理を行う。</p> <p>○長時間労働等による疲労の蓄積や心理的負荷等を把握し、日頃から所属内職員の健康管理、職場内ハラスメントやメンタルヘルス対策を講じる。</p> <p>○所属長を補佐し所属内のコミュニケーションと情報共有化を積極的に推進し、職員のモチベーションを高め、チームワークの向上を図る。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○業務遂行能力 ○業務専門能力 ○業務調整能力 ○政策立案・形成能力 ○指導・育成能力 ○建設的議論力 ○意志決定能力 ○計画能力 ○折衝力 ○リーダーシップ <p style="text-align: right;">等</p>
一般職	主幹級	<ul style="list-style-type: none"> ●所属（課等）の目標実施者 ●一般職員の指導者 <p>○所属（課等）の使命の実現、目標の達成に向けて、課題解決のための的確な施策を企画立案し、その実現に向けて主体的に行動する。</p> <p>○知識・情報・経験を生かし、困難な業務及び高度で専門的な業務を論理的かつ適切に遂行する。</p> <p>○所属職員の業務遂行状況に気を配り、業務管理と改善指導を行いながら、部下を指導育成するとともに、自らの能力開発を行う。</p> <p>○所属（課等）内のコミュニケーションを積極的に取り、情報の共有化を図る。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○業務遂行能力 ○業務専門能力 ○企画立案能力 ○論理的思考力 ○業務改革能力 ○情報管理能力 ○計画能力 ○調整能力 ○共働能力 ○指導・育成能力 ○対人力 ○リーダーシップ <p style="text-align: right;">等</p>

職層	職位	果たすべき役割	
		おもな役割・行動	求められるおもな能力等
一般職	主査級	<ul style="list-style-type: none"> ● 日常業務の上級遂行者 ● 主幹の補佐 <ul style="list-style-type: none"> ○ 所属（課等）の使命の実現、目標の達成に向けて、常に業務改善を意識し、主体的かつ自発的に業務を遂行するとともに、専門的な知識・技術を習得する。 ○ 組織目標に関する具体的な施策の企画立案に積極的に参画する。 ○ 業務に関連する情報を多方面から収集し、分析、活用する。 ○ 業務の目的や意義、上司の指示や方針を正確に理解し、自分の意見を付したうえで報告、連絡、相談を実行する。 ○ 上司を補佐し、後輩職員の業務遂行状況や接遇等に気を配り、適切な指導・助言を行う。 ○ 新規採用職員の育成担当として、上司と連携を取りながら指導・助言を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 業務遂行能力 ○ 業務専門能力 ○ 業務改善能力 ○ 企画立案能力 ○ 情報収集・分析能力 ○ 情報処理能力 ○ プレゼンテーション能力 ○ 指導力 ○ 協調力 ○ 説明力 ○ 傾聴力 <p style="text-align: right;">等</p>
	主任・主事級	<ul style="list-style-type: none"> ● 日常業務の遂行者 <ul style="list-style-type: none"> ○ 所属（課等）の使命や目標、業務の目的・意義、手続き、上司の指示を正確に理解し、自身の役割と課題を認識して、公正、的確かつ迅速に業務を遂行する。 ○ 村職員としての責務を自覚して行動するとともに業務に必要な基本的、専門的な知識・技術を習得し、業務の改善や問題解決を積極的に行う。 ○ 組織目標に関する施策の企画立案に参画する。 ○ 報告、連絡、相談を適切に実行し、組織内外において良好なコミュニケーションを心がけ、他部署の業務であっても協力・協調的に応じる。 ○ 村民の意見や立場を理解し、丁寧かつ適切に対応する。 ○ 上司を補佐し、後輩職員の指導及びサポートを行う。 	

※ 技術系職員、医療・福祉系職員、教育職員、技能労務職員等については、一般行政職員の各職に相当する職位の「果たすべき役割」に準じた役割を果たすこととなります。

第3章 具体的な取り組み

1 人事制度における人材育成



(1) 職員採用

職員採用は、本基本方針の「目指すべき職員像」に向けた人材育成を行う出発点であり、高い倫理観と使命感を持ち向上心の強い人材、住民と対話できる協調性のある人材、幅広い視点を持ち環境の変化に対応できる人材を確保することが重要です。

また、職種によっては多様化・高度化する住民ニーズに対応していくために、高度な専門知識や技術を有する職員を計画的に確保していく必要もあります。採用試験の見直しや外部人材の活用など様々な選択肢のうちから、業務の性質や職員のニーズ等を踏まえて、適切な手段を選択肢として考える必要があります。

そのためには、求める職員像や具体的な業務内容、「鳴沢村で働く」ことなどの情報を幅広く発信し、住民の期待に応えられる能力や資質を持った優れた人材の発掘・採用に努めます。

■ 具体的な取り組み

- 採用情報提供の充実
- 公務の魅力の発信(民間の就職支援サービスを利用)
- 「人物重視」や既存の制度にとらわれない採用試験の検討
- 住民ニーズに対応できる多種多様な人材の確保
- 採用手続のデジタル化
- 専門人材の確保に係る国・県等からの支援

(2)配置管理

多様化・高度化する住民ニーズに対して、行政サービスをより良いものへと変革し、村民サービスの向上へとつなげていくためには、今何が求められているのかを職員一人ひとりが考え、実行していくことが求められます。

このような職員の自律的・自発的行動を促すためには、職員の意向や能力、資格、適性等を適切に把握し、それを踏まえた配置管理が不可欠です。

そこで、職員が自分の意向や適性を踏まえ、能力を最大限に発揮できる部署を主体的に考えるとともに、それぞれの部署で求められている人材を考慮した適材適所の職員配置に努めます。

また、配置管理には、適材適所の職員配置を行うことにより、住民サービスの向上を図る側面とともに、様々な分野の業務を経験することで、職員の能力開発や適性の発見を図る側面もあります。

特に主事から主査までの能力育成期にある職員にあっては、窓口業務などの村民と直接接する業務を担当することを考慮しつつも、分野を固定することなく積極的に幅広い業務を経験（ジョブ・ローテーション）することで人材育成を図ります。

さらに、男女間格差のない人事管理を推進するため、女性職員の新たな分野への積極的登用を進め、能力や意欲の向上を促していきます。

それらを適切に実施管理するために、管理監督職は職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着などの「職員のエンゲージメント」を把握し組織の健全化、組織力の向上、個人の意欲向上、人材の定着につなげていくことが重要となります。

また、定年が引き上げられることに伴い、高年齢層職員も担当者として新しい役割を担うことが求められ、高年齢層職員の能力と就労ニーズを的確に把握し、高年齢層職員が持つ知識や経験が活かせる場所を提供できるように努めていきます。

■具体的な取り組み

- 異動希望調査の実施による意向把握
- 管理監督職等への個別面談
- 職員が持つ資格、能力の適切な把握
- 健康状態(特にメンタルヘルス)の把握
- ジョブ・ローテーションの実施
- 男女間格差のない人事管理の推進
- 女性職員の新たな分野への積極的登用
- 高年齢職員の活躍促進と新規採用職員の調和
- 希望降任制度による職員の状況に合わせた登用

(3)人事評価制度

人事評価制度は、職員の日常の勤務や実績を通じて、その能力や仕事ぶり、適性などを、客観性、公平性をもって評価し、給与、昇進、配置、能力開発などの人事管理上の諸決定に役立てるもので、人材育成や組織の活性化を目的とする人事管理の基本といえます。

そのため、職員個々の適性・能力・実績を正當に評価する手法や、それに見合う適切な処遇などを検討し、職員の意欲やチャレンジ精神を引き出す、公平公正で透明性と納得性のある人事評価制度となるよう充實を図っていきます。

また、人事評価制度を国の動向に十分注視しながら適宜見直しを行うなど時代に則した内容で人事管理を行うよう努めていく必要があります。

■具体的な取り組み

- 人事評価制度の目的、仕組みの理解促進
- 人事評価を活かした人材育成
- 評価者の面談技術の向上
- 評価の公平性・公正性の確保
- 人事評価に基づいた任用、分限その他の人事管理の実施
- 人事評価制度の見直し

(4)暫定再任用制度

団塊世代職員の退職による職員の若年化により、組織として長年培ってきた知識や経験が急速に失われ、行政サービスが低下する懸念があります。また令和3年6月に、「国家公務員法等の一部を改正する法律」（令和3年法律第61号）が公布（令和5年4月1日施行）され、これにより、60歳を境に適用される制度が大きく変わることになりました。

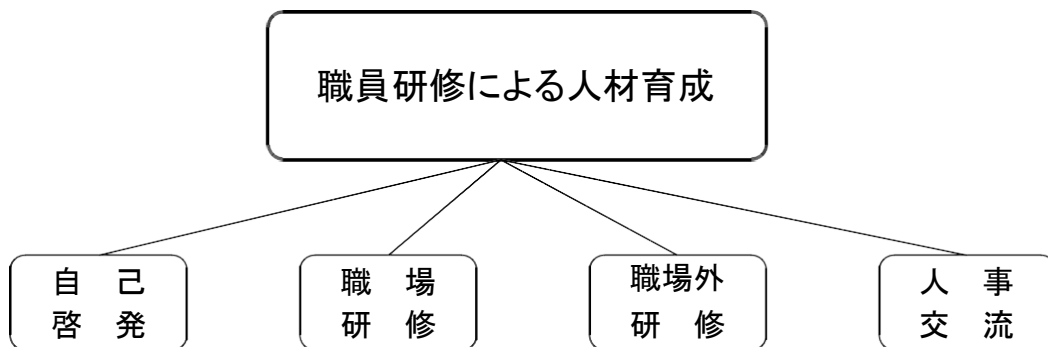
定年が段階的に引き上げられるとともに、組織全体としての活力の維持や高齢期における多様な職業生活設計の支援などを図るため、管理監督職勤務上限年齢による降任及び転任並びに定年前再任用短時間勤務の制度が設けられることとなっております。

定年退職者は、暫定再任用制度を積極的に活用することにより、雇用と年金の接続を図るとともに、次の世代への確実な技能伝承を行い、切れ目のない行政運営を実現し適切かつ効果的な人事管理を行います。

■具体的な取り組み

- 暫定再任用職員制度の積極的な活用
- 定年延長制度に基づく適切な人事管理
- 世代間(若年層・高齢層)の融合
- 新卒採用を踏まえた適切な定員管理

2 職員研修による人材育成



(1) 自己啓発

自己啓発とは、職員が自分に必要な知識や能力を自ら認識し、自分の意志をもって能力の開発・向上のために学習することです。新たな政策課題や複雑・多様化する行政課題を解決し、行政サービスの向上を図っていくためには、地方公共団体に必要とされる知識・技能が大幅に変化する中で、それらの知識・技能を職員が獲得できる環境や、現在求められている役割の中で職員が知識・技能を向上（スキルアップ）できる環境を整えることが必要です。したがって、自己啓発は人材育成の基礎であり、その促進を図ることは最も基本的な方策といえます。

自己啓発を促進するため、情報提供などを充実するとともに、効果的な研修の実施や学習的職場風土の形成、さらに人事管理との連携も強化していきます。

■ 具体的な取り組み

- 「きっかけづくり」のための情報提供の充実
- eラーニング等受講の奨励
- 自主的な研究グループの育成支援
- 専門分野での連携・協働

(2) 職場研修

職場研修（OJT）は、管理監督者が部下の特性に応じ、仕事を通じて知識や技能あるいは態度などについて教育し、資質の向上を図るものです。職員の能力開発には、自己啓発と並んで職場研修が活発に実施されることが最も効果的です。

そこで、年度当初、中間及び年度末の各時点で上司と行う面談の中で、業務目標達成のための取り組みや年間の研修受講計画などを確認し合うことで、目標に対する進捗状況及び達成プロセスを共有するとともに、上司からの的確なアドバイスにより目標達成に向けたやる気を引き出していく職場研修を組織的に推進します。

また、指導する職員が、仕事に対する姿勢や考え方、住民の対応など、あらゆる場面を通して適切な指導が行えるよう、これらの職員への意識啓発やコーチングスキルの習得等のための情報提供を行い、職員個人が仕事を通して常に成長し、自己実現が図られるよう、組織全体でサポートしていく環境づくりを目指します。

さらに、部署内での職務に対する共通認識と相互理解を図るため、定期的に課内ミーティングを実施するよう働きかけるほか、研修やセミナーを受講した職員が研修成果を報告できる機会を設けるなど、部署内での知識の共有と組織のレベルアップを図ります。

また、既存の研修については、オンライン研修の活用はもとより、不断の情報収集により研修ニーズの把握に努め、適時に適切な内容をカリキュラムに盛り込む等、内容の充実を図ります。

■ 具体的な取り組み

- 管理監督者層の人材育成
- 目標管理・能力向上のプロセスを上司と共有
- 意識啓発研修などの情報提供
- 課内ミーティングの推進
- 研修成果の積極的な共有

(3) 職場外研修

職場外研修（Off J T）は、その実施方法から、山梨県市町村職員研修所等の研修（階層別研修・専門研修）、庁内研修、派遣研修に分けられます。

階層別研修では、職位に応じて必要とされる基本能力・知識・職務遂行能力を培うため、職員研修所等が実施する階層別研修を活用し、職員の資質・能力の向上を図ります。

専門研修では、同様に職員研修所等が実施する各種研修を活用し、実務に即した知識・技能の習得により、専門的な能力の開発や職員としての資質の向上を図ります。これらの研修は受講者を募集することで、職員自らの能力開発を奨励・支援します。

庁内研修では、特定の課題について習得が必須となる職員に限定した研修や、広義なテーマについて、職員の主体性や積極性を引き出すため、知識付与型の内容ではなく、考えることに重点を置いた研修の実施についても推奨していきます。

派遣研修は、一定期間職場を離れて研修に集中することにより、職務に必要な高度な専門知識・技能を得るために最も効果的であり、他自治体職員等との交流機会の場ともなります。職員や組織のニーズ等を把握しながら、時代の変化に即応した効果的な研修を受講できるよう積極的に活用していきます。

■ 具体的な取り組み

- 管理監督者研修の充実
- 自己選択による研修受講
- 政策形成・立案型研修の充実
- 庁内研修の充実
- 出張(受託)研修の活用
- 職場外研修実施結果の検証及び共有

(4) 人事交流

国や県、他団体に職員を派遣し、鳴沢村とは異なる組織の業務を経験させることにより自身の能力を高め、意欲や意識の向上を図ります。

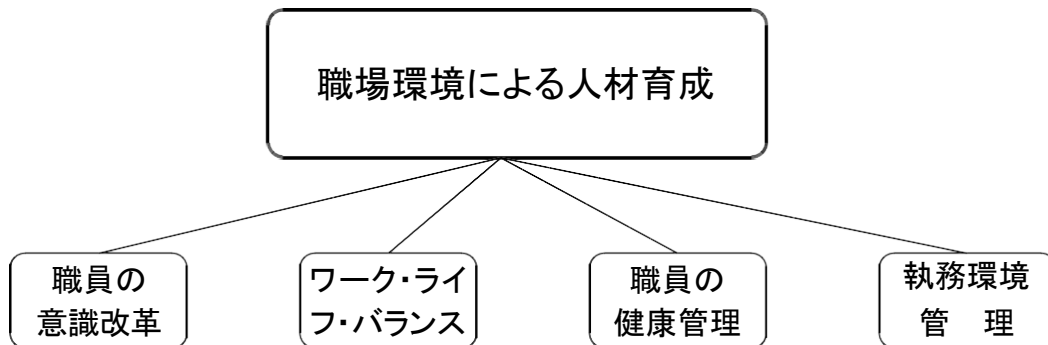
また、派遣先の人的ネットワークを構築し、併せて専門知識・技能の向上を図ります。

これと並行して、国や県、民間企業等から人材を受け入れることも検討し、異なる団体職員等の能力や知識に触れることで、職員の意欲を引き出していきます。

■ 具体的な取り組み

- 国や県、他団体への職員派遣
- 国や県、民間企業等の人材受け入れ

3 職場環境による人材育成



(1) 職員の意識改革

何かを成し遂げるとき、その出発点となるものは、様々な方針・計画・組織ではなく「人」です。「人」は単なる経営資源ではなく、組織の基礎となるものであり、組織をよりよいものへと変革させていくものであるといえます。

そこで、職員一人ひとりが「果たすべき役割」をしっかりと自覚し、何のために働いているのかという目的と目標を十分に理解し、認識することが重要です。

「何のために目の前の仕事をしているのか。」ということを理解することで、業務に対する意欲の向上や業務改善行動へと結びつけていきます。

また、職員一人ひとりの学習意欲を刺激し、組織全体を学習する風土へつなげるとともに、新たな取り組みにチャレンジした成果を適正に評価することで、チャレンジを支援する風土を醸成していきます。

■ 具体的な取り組み

- 所属(課等)の目的と目標を共有
- 所属(課等)で期待すること、求められていることを共有
- 職場研修等の活用により、一体感を醸成
- 学習する風土、チャレンジを支援する風土の醸成

(2) ワーク・ライフ・バランス

職員一人ひとりが、研修などをおして自身の能力開発を図りながら、自分の能力を最大限に発揮するためには、職員が地域や家庭で生活する一人の人間として、その生活が充実していることが重要です。限られた時間で効率良く高い成果を上げることができる職場環境を整備することが必要となります。

また、多様化する行政ニーズに迅速かつ的確に対応していくためには、職員の自由な発想やアイデア、創造性が不可欠です。

この創造性の源となるのが、仕事以外の場における経験や情報、人との関わりであり、生活時間の確保が自己啓発や職員の健康管理、仕事に対するやる気につながります。

しかし、日々の仕事に追われている状況や、仕事と子育て、家族の介護との両立など、仕事と生活の間で問題を抱えている状況では、このようなことを期待することは困難です。

子育てや介護の休暇制度等の利用促進を図るとともに、そうした制度を利用する職員がいる職場の負担軽減を図る取り組みを進めます。

また、適正な職員配置や事務改善等を進めることで時間外勤務を縮減し、仕事と生活の両立を図ります。これにより、自身の能力開発や組織の課題解決に向け考えようとする意識の醸成、自由に議論する時間と雰囲気づくり、自己啓発の取り組みの促進につなげます。

■ 具体的な取り組み

- 時間外勤務の縮減
- 業務量の平準化
- 年次有給休暇等の取得促進
- 育児・介護等の休暇制度の利用促進
- 職場の一体感の醸成

(3) 職員の健康管理

行政ニーズの多様化・複雑化、急速な時代の変化による仕事内容の変化、団塊世代の退職に伴う経験豊富な職員の減少、情報処理技術の発展に伴う単純業務の減少と業務の高度化など、職員が働く環境は急速に変化し、職員一人ひとりに求められる内容もより高度なものになっています。

このような状況のなかで、職員一人ひとりが自身の能力を遺憾なく発揮しながら、健康な状態で働き続けるためには、組織として健康管理体制の充実を図っていく必要があります。

そこで、日々の健康管理に対する積極的な情報発信や職員相談窓口の充実を図るとともに、職員が自分自身のストレスや健康状態、ライフスタイルについて振り返るきっかけづくりなど、職場での健康管理体制の充実に取り組みます。ストレスチェック制度などを活用し、職員のストレスの状態を知ること、職場の改善に繋げ、メンタルヘルスの不調を未然に防止するための仕組みづくりを構築します。

■ 具体的な取り組み

- 定期健康診断の実施
- ストレスチェックの実施
- 職員相談窓口の充実
- メンタルヘルス研修会の開催
- アルコール検知器による検査の実施

(4) 執務環境管理

職場における職員の安全と健康を確保するために、執務環境を良好に整えるとともに、職員の安全及び衛生管理についての意識を高めていくことが重要です。

職員の安全及び衛生のための情報を積極的に発信して知識の普及を図り、労働安全衛生に関する意識を高めることで、職員の公務災害の防止、健康保持及び増進に取り組みます。

また、職場におけるパワー・ハラスメントやセクシャル・ハラスメントは、良好な職場環境を乱し、単に公務能率の低下を招くだけでなく、被害を受けた職員の精神的な苦痛も大きく、心の問題へとつながります。また、近年はモラル・ハラスメントやマタニティー・ハラスメントも問題になってきています。

これらの各種ハラスメント防止に向けて意識啓発等を行い、ハラスメントに対する正しい理解を深めるとともに、職場の問題について素直に話し合える環境づくりに努めます。

多様な価値観を持つ職員同士が、自らの考えを表明して積極的なコミュニケーションを取ることで、相互理解の促進や組織への参加意識の向上が図られ、また、上司と部下のコミュニケーションの活性化は、職場の信頼関係の構築や管理職のマネジメント能力の向上につながり、一人ひとりが仕事に対するやりがいや成長実感を持ちながら働けるようになることが期待できます。そのため、職員が発言・行動しやすい職場の雰囲気づくりを進め、風通しの良い一体感のある職場環境を構築していきます。

さらに、被害者に対する相談体制の充実に取り組み、万一ハラスメントが行われた場合、加害者に対し、厳正な処分を行う仕組みを構築していきます。

■ 具体的な取り組み

- 労働安全衛生に関する意識向上
- 職員の安全及び衛生のための情報発信、啓発活動
- 執務環境の改善
- 各種ハラスメント防止に向けた意識啓発
- 各種ハラスメントに対する仕組みの構築
- 各種ハラスメントに関する研修の実施

第4章 人材育成を効果的に行うために

1 職員の取り組み

人材育成の取り組みにより、能力向上が図られるのはあくまで個人です。

どんな制度であっても、運用・活用する職員個人の意識が低ければ、その効果は低いものとなります。

その意味で、職員一人ひとりが自身の能力開発のため、様々な人事制度や研修を前向きにとらえ、自身のキャリア開発に主体的に取り組む必要があります。

また、多様化・複雑化する行政ニーズに迅速かつ的確に対応していくためには、職員一人ひとりが自ら課題を見つけ、「自ら考えて行動する」職員となることが求められます。

このことを実践しながら実務経験を重ね、様々な人事管理の制度、人事評価、職員研修などを自身の成長のために利用し、自らの働き方や能力・適性について考え、自分の能力を最大限に発揮することを目指します。

職員は、能力を最大限に発揮するためにも、働きやすい職場環境づくりの主体者の一人として、日々業務改善・業務の効率化に努めるとともに、自身の健康管理にも注意を払っていく必要があります。

2 管理職員の取り組み

職員の人材育成が効果的に図られるかどうかは、日常の職場環境が大きく影響します。

その意味で、組織のマネジメントを行う管理職員にとって、部下の育成は自身の重要な役割のひとつであり、これまで以上に人材育成に主体的に関わっていく必要があります。

部下の人材育成を行う場合、考え方や能力・適性も異なる職員一人ひとりに合わせて行っていく必要があります。

職員一人ひとりの能力や考え方を理解し、尊重しながら、どうすればそれぞれの職員が持てる能力を最大限に発揮し、成果をあげることができるかを考え、人事評価制度や各種研修制度などを利用しながら指導とアドバイスを行い、職員の能力開発の意欲を向上させることが求められます。

例えば、これまでの経験を伝えることで部下のキャリアに対する意識を高めたり、業務に求められる能力や人材像を描き、能力発揮の機会を促したり、人事評価制度を通して、果たすべき役割や期待することを明確化したり、各種職員研修等を通じて知識やスキルの向上を後押ししたりすることで、部下の成長に向けた動機づけを行う必要があります。

管理職員による人材育成は、人事評価制度や研修といった人材育成の取り組みの枠の中でのみ行われるものではありません。管理職員が日頃かける感謝の言葉なども、職員のやる気を引き出す大きなきっかけにもなり、その一方で、管理職員からの言葉は、職員のやる気をなくす大きなきっかけにもなり得るものです。

そこで、管理職員には「部下の能力・やる気を最大限引き出すためには」ということ

を常に念頭に置きながら、業務の進行管理はもちろんのこと、職場環境についても注意を払い、日常のコミュニケーションの円滑化を心がけることが強く求められます。

また、職員の自己啓発促進のためには、ワーク・ライフ・バランスを推進することも重要です。所属職員の勤怠管理等を把握し、時間外勤務の縮減や年次休暇の取得促進のために業務の効率化等を進めるとともに、それぞれの職員の健康管理に気を配り、管理職員として適切なマネジメントを行うことが必要です。

3 人事担当部門の取り組み

職員の人材育成の推進者として、職員の意識や職場状況の把握に努め、人材育成に関する取り組みや研修内容が効果的に機能しているか常にチェックしながら、見直しや充実を図ります。

社会経済状況等の変化や組織の状況変化を敏感に察知し、組織に求められるもの、職員に求められるものを考え、人材育成の取り組みの課題を把握し、その解決策を常に考えるとともに、人事制度全般の公正性、公平性、透明性、納得性を高めます。

また、職員一人ひとりが能力開発に前向きに取り組めるように、人材育成の取り組みへの理解の促進、ワーク・ライフ・バランスの推進、健康管理、執務環境管理など、働きやすい職場環境づくりを推進するとともに、本基本方針を公表し、職員への浸透を進めます。

職員の能力を効果的かつ効率的に向上させるため、一人ひとりの職員が主体的に将来のキャリアに対する考え方をしっかりと意識できるよう支援するとともに、職員の能力・適性が最大限発揮される仕組みづくりに向け、引き続き人材育成の取り組みの充実・改善、積極的な情報発信を行います。