

人が育つ
人が伸びる
人が活躍する

～人材育成と人事管理の連携をめざして～

平成21年3月

東 員 町

I 人材育成基本方針策定の趣旨

少子・高齢化の一層の進展、住民の価値観の多様化、高度情報化など、行政を取り巻く環境は大きく変化しています。

また、地方分権の推進が実行の段階に入り、「自己決定」、「自己責任」に基づいた自治体経営が求められ、各自治体がそれぞれの地域性を活かした独自のまちづくりに本格的に取り組む時代を迎えました。行政の果たすべき役割は、ますます重要となっており、市町村は住民に最も身近な自治体として地域の様々な課題に対して、主体的に取り組む、自らの知恵と工夫で解決をしていくことが期待されています。

このような状況に対応していくには、職員一人ひとりが常に目的意識と高い意欲をもって能力の一層の向上を図り、職務に活かしていくことが不可欠です。

そのためには、今まで以上に職員がもつ能力を最大限に発揮することのできる仕組みづくりと計画的な人材育成や職場の活性化を推進していくことが必要です。

本町では、事業戦略としての第4次東員町総合計画や、行財政運営のための組織戦略として行財政改革推進計画を実施しているところですが、事業を実施するのも、行財政を運用するのもすべて「人」です。人材を持たない組織は、いくら優れた計画・組織があっても、実行力を持つことはできません。

そこで、職員が仕事を通して自己成長、自己実現を目指すことにより、組織が活性化し、住民満足度を高め東員町の発展に寄与することになるとの基本的な考えに立ち、計画的な人材育成と職場の活性化に取り組むため、本町の人材戦略として策定したものです。

『人が育つ、人が伸びる、人が活きる』職場をコンセプトに、現実が発生している職場の問題を少しでも解決していけるように、具体的な改善策を検討していきます。しかしながら、職員の能力を最大限に引き出し、組織力の最大化を図るという人事管理の命題は、人事担当部局だけで成し遂げられるものではありません。人事評価の主人公が職員自身であるように、個々の職員がどれだけ愛情と情熱をもって仕事をするか、又は後輩・部下の人材育成ができるかというところにかかっています。自分達の町を良くしよう、職場を良くしよう、教育関係職員にあっては、良い教育をしようという皆さんの気持ちが、この人材育成基本方針を進める上で最も大切なことではないでしょうか。職員の皆さん一人ひとりの努力が、最終的には『町が育つ、町が伸びる、町が活きる』に繋がります。この人材育成計画を十分理解し、職場運営の中で実践し人材育成に積極的に取り組んでいただきたいと思います。

II 人材育成の基本的な考え方

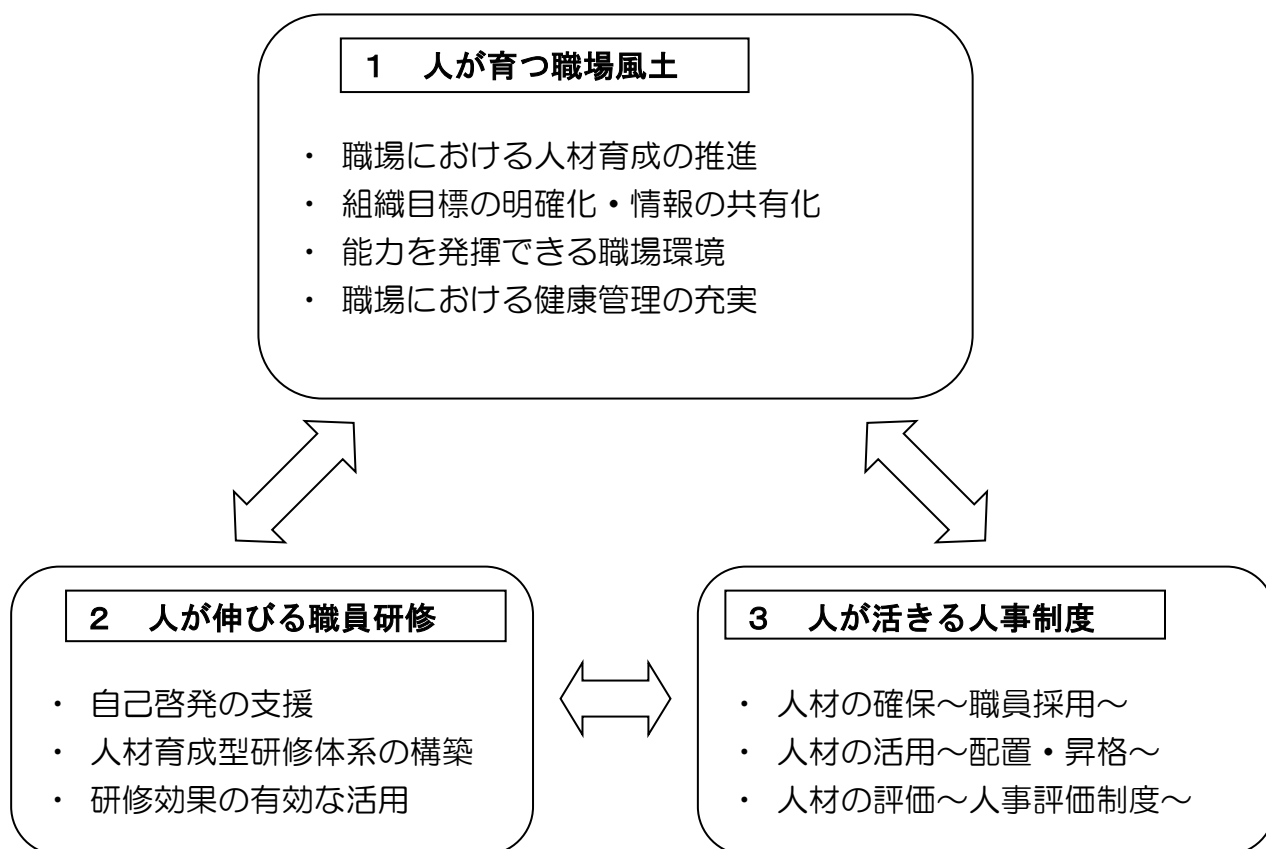
時代や社会経済の情勢が変われば行政課題も刻々と変化し、それに伴って行政を担う者に必要とされる能力も変化します。一方、行財政運営は、その資源として「人」、「モノ」、「金」、「情報」があり、中でも「人」は組織の意思、意識・意図や仕組み、環境によって人的資産として生まれかわる可能性を持っています。

人的資源、即ち、高い能力と意欲を持ち、人間的にも優れた職員をいかに育成していくかということが地方公共団体の行政水準、提供するサービスの質を大きく左右するものであります。

また、人材育成の基本は「自学」であると考えます。自ら学び、学習して本人に成長があります。そのためには人が育つプロセスの本質である自学を刺激する人材育成の諸制度と人事システムが相互に連携しながら総合的な施策を計画的に展開していくことが重要です。

人材育成の取組み

人材育成と人事管理が連携した総合的なシステム



Ⅲ どのような人材育成をめざすのか

1. めざすべき職員像

社会情勢の変化や多様化する住民ニーズに柔軟かつ的確に対応し、自主的・自立的な行政運営を推進していくため、次のような職員像が求められます。

このめざすべき職員像は、「住民が求める職員像」、「時代が求める職員像」として、すべての職員が自己形成の目標にすべきものであり、人材育成の目標とするものです。

【めざすべき職員像】

- 住民の立場に立って考え行動できる職員
- 社会の変動を的確に把握し、柔軟に対応する職員
- 責任感と倫理観を持って、公正に職務を遂行する職員
- 専門的な知識や技術を持ち、親切的な対応で住民から信頼される職員
- コスト意識を持ち、効率的な業務を行う職員
- 仕事への情熱があり、自ら学び、成長しつづける職員

地方分権時代においては、地域の課題は住民の理解と参加を得て、町自らの責任において解決していく必要があり、行政を担う職員の一人ひとりの意欲と能力の差が地域の差に繋がりがねない時代を迎えています。

また、今後ますます厳しい財政状況の中で、簡素で効率的な行政運営を図りながら住民サービスの向上をいかに図るかが重要な課題となっています。

このような状況の中で、職員はめざすべき職員像に向かって、さらに自己の能力を開発し、組織の一員としてまちづくりのために創意工夫し、職員一人ひとりの能力を最大限に発揮して、組織全体のレベルアップを図る必要があります。

2. 職員に求められる意識・意欲、能力

職員に求められる資質・能力は、担当業務の内容や性質、職員の職階層や職場環境の状況により多種多様であるが、中でも、組織全体で特にレベルアップが必要な意識・意欲、能力は次のとおりです。

【意識・意欲】

まちづくりへの情熱	まちを愛し、歴史・伝統・文化を学び、風土を活かしたまちづくりに取り組む意識（情熱）。 まちの職員として必要不可欠な意識です。
住民感覚	常に住民満足度の向上を目指し、住民の立場に立って考え行動する意識。 親切的対応を心がけ、地域や住民に貢献したいと思う価値観や意識が必要です。
経営感覚・コスト意識	業務遂行に際して、予算、事務量とその効果を比較するなど、常に費用対効果を考える意識。 自らの人件費もコストであることを自覚して職務を遂行することが必要です。

【能力】

コミュニケーション力	組織内外との関係者と良好で建設的なコミュニケーションを保つために必要な折衝・交渉・調整能力。 相手を受けとめ理解する、こちらから伝える、行動で示す等、適切なコミュニケーションにより、「人の信頼を得る力」は職務を円滑に行うために欠かせないものです。
理解・判断・実行力	状況を的確に把握する能力、把握したことにに対し対応・処理する能力。理解や判断を行うためには、情報や知識を蓄え、経験を活かしていく必要があります。
課題解決・政策形成能力	社会環境の変化や住民ニーズを的確に捉え課題を発見し解決策を考え、創意工夫によって実行していく能力。 豊かな発想で政策・施策を企画立案するとともに、その結果を評価する能力も必要です。

3. 階層別に求められる役割・行動、能力

めざすべき職員像に基づき、職員に期待される役割・行動と求められる能力について階層（能力等級）ごとに明確化し、育成を図ります。

能力等級区分

階層	能力等級	職務の級	対応 役職
管理職	マネジメント2	7級	部長 局長
	マネジメント1	6級	部長 局長 課長
一般職	クラス4	5級	課長補佐
		4級	係長
	クラス3	3級	主事 主任
	クラス2	2級	主事
	クラス1	1級	主事 主事補

能力等級区分に応じてそれぞれの階級に求められる職員像と職員に期待される成果、求められる能力は次のとおりです。

人事評価においては、職務基準書として人材育成や能力開発に活用します。

マネジメント2

マネジメント2 職員像	
1. 部内人材の長期的育成 部内の長期的な人材育成を意識した、異動及び配置の提言、また組織運営に関し課長クラスへのコーチング・アドバイスの実施。 2. 部目標の達成 部の統括責任者として町の方針、町民・職員の声を踏まえ部内各課の目標を達成することができる。 3. 人事労務管理 部の職員の人事考課が適切に行われているかを常に管理・指導することができる。また部の安全衛生、勤怠管理の適切な推進を指導することができる。 4. 町政の推進 町政を進める部責任者として他部との調整を行い、町の施策・事業を円滑に遂行することができる。 5. 社会環境の変化や住民ニーズの的確な把握 国や県の動向や社会環境の変化を的確に掴むとともに住民ニーズを踏まえ、町政への反映・進言を行うことができる。	
期待される成果	マネジメント2に必要な能力（知識・技術等）
・町民からの信頼 ・部の掌握と町の方針に基づく政策立案 ・関係機関等との交渉及び調整 ・町の方針の管下への周知徹底 ・特別職等への上申 ・周囲（上司、同僚、部下）からの信頼	・町長の政策意思決定に対する参画力 ・政策実現に向けた部署の統率・指導力 ・所管業務に関連する社会情勢の把握と業務への活用 ・町政全般にわたる法令の知識 ・高度な折衝力・交渉力、説明責任を果たす能力 ・人材育成に関する知識と実践力 ・大局的な立場からの幅広い視野と深い洞察に基づいた意思決定力 ・危機管理能力

マネジメント1

マネジメント1 職員像	
1. 人材の育成と活用 課員の適性を把握し（課員の人事評価を公正に行い）、本人の個性と能力を最大限発揮できるよう職務配分と教育機会を提供することができる。また本人の適性に応じた指導ができる。 2. 課目標の達成 所属課の統括責任者として目標を明確にし、その達成のために組織内の力を最大限に引き出すよう所属の体制づくり、業務管理を行うことができる。 3. 人事労務管理 課員の人事評価を適切に行うことができる。また、課の安全衛生、メンタルヘルスケアと勤怠管理の適切な推進ができる。 4. 他部署との調整 町の方針に従い、部内や関係する部署と交渉調整を行い、政策の実現に向けて所管事務の円滑な遂行を図ることができる。 5. 社会環境の変化や住民ニーズの的確な把握 国や県の動向や社会環境の変化を的確に掴むとともに住民ニーズを踏まえ、課題を明確化し企画立案に活かす事ができる。	
期待される成果	マネジメント1に必要な能力（知識・技術等）
・町民からの信頼 ・課の掌握 ・町の方針に基づく政策立案 ・町の方針の管下への周知徹底 ・課の意見集約と上申 ・周囲（上司、同僚、部下）からの信頼	・町長及び上司の方針を受け、施策実現に向けた遂行力 ・所管業務に関連する社会情勢の把握と業務への活用 ・所管業務とそれに関連する法令の知識 ・組織力を最大限に活用する指揮・監督する能力 ・部下の適性に応じた職務配分と人材育成力 ・迅速な意思決定力 ・洞察力と適正な判断力 ・危機管理能力

クラス4

クラス4職員像	
1. 課長の補佐及び代行 自己の所属する部門の方針に従い、目標、課題を達成するために管理職の補佐をすることができる。また課長不在時には代行することができる。 2. 高度な専門知識と活用 所属組織に必要な高度な専門知識を有し、総合的に活用することができる。 3. トラブルシューター（問題解決人）としての役割を果たす 所属部署の問題（クレーム、トラブル）に的確に対応し、解決することができる。 4. 町方針の分かり易い説明と浸透 後輩や部下に町の理念・考え方を分かり易く説明・指導できる。 5. 部署のコミュニケーション 部下の意見の吸い上げ、管理職とのパイプ役を果たす。部下に対する育成指導とメンタルヘルスケアができる。	
期待される成果	クラス4に必要な能力（知識・技術等）
・町民からの信頼 ・係の掌握と方針の徹底 ・町の方針に基づく業務遂行 ・部下への改善提案の推進 ・部下の育成指導 ・課長不在時の代行	・所管業務に関連する社会情勢及び課題の把握と改革改善力 ・上司の意思決定に対する支援と参画 ・所管業務に関連する包括的な法令知識 ・企画立案力と問題解決力 ・予算及び事業の執行管理能力 ・情報管理能力 ・部下に対する育成指導力とリーダーシップ

クラス3

クラス3職員像	
1. 指示に基づく確実な業務処理 上司の指示や基準、ルールに基づき日常業務の確実な遂行ができる。また、相手の要望を理解し的確な判断に基づき業務処理ができる。 2. 基本知識の実務への活用 担当分野における基本知識や関連知識を有し、実務への活用ができる。 3. 自らが改善提案（問題意識と行動力）を実践する問題解決力を有す 職場や自己の担当職務の問題点や課題を明確化し、改善案を自分で考え上司に提案し実行することができる。 4. 対外的な発言力 業務に関する積極的な発言だけでなく対外的（他課、業者等）にも発言を的確に行うことができる。 5. 住民サービスの後輩への指導 模範的接客マナーを有し、住民の非定常的な要望に対応できる。また、マナーや住民対応について後輩を指導することができる。	
期待される成果	クラス3に必要な能力（知識・技術等）
・町民からの信頼 ・迅速、確実な業務の推進 ・的確な判断に基づく業務遂行 ・改善提案の実施 ・担当業務の後輩指導 ・係全体のサポート業務の遂行	・担当業務の現状と課題の把握及び課題解決のための企画力 ・上司の意思決定に対する支援と参画 ・担当業務に関連する法令知識 ・ビジネスマナーの習得と後輩への指導・育成力 ・適正な予算執行能力 ・高度な公文書作成能力 ・パソコンの実務的知識

クラス2

クラス2職員像	
1. 基本業務の推進 担当業務を具体的な指示や説明を受けながら確実に遂行することができる。 2. 基本知識の習得と発揮 担当業務に関する基礎知識を有し、それらを活用できる。 3. 工夫改善の実施 担当業務や窓口業務の工夫改善ができる。 4. ルールの遵守 役場内の規律やルールを遵守している。また、書類管理や窓口と机周りの整理整頓をしている。 5. 周囲への助言、気遣い 後輩に対し、自己の担当業務について助言、気遣いができる。 6. 住民へのサービス 基本的接客マナー（電話対応、来客対応等）を有し、住民に基本的サービスを提供することができる。	
期待される成果	クラス2に必要な能力（知識・技術等）
・住民からの信頼 ・ミスの無い業務の推進 ・上司の指示、期待通りの業務完遂 ・ルールの遵守 ・期日の厳守 ・清潔な職場の維持	・上司の指示に基づく確実な職務遂行力 ・担当業務に関する法令知識 ・課題解決への改善提案力 ・ビジネスマナーの習得 ・周囲への気配りと協調性 ・公文書作成能力 ・パソコンの実務的知識

クラス1

クラス1 職員像	
1. 基本業務の推進 担当業務を具体的な指示や説明を受けながら確実に遂行することができる。 2. 基礎知識の習得 担当業務に関する知識の習得に努めている。 3. ルールの遵守 役場内の規律やルールを遵守し、職員として相応しい身だしなみができている。また、窓口や机周りの整理整頓をしている。 4. 住民へのサービス 住民へ率先して挨拶や好印象を与える対応ができる。	
期待される成果	クラス1に必要な能力（知識・技術等）
・社会人としてふさわしい行動 ・基本業務の遂行 ・上司の指示による業務完遂 ・報告、連絡、相談の遂行 ・ルールの遵守 ・整理・整頓	・上司の指示に基づく確実な職務遂行力 ・職場の規律やルールの習得 ・担当業務に関する法令知識 ・ビジネスマナーの習得 ・定型的な公文書作成能力 ・ISO に関する基礎知識 ・パソコンの基礎知識

IV 人材育成の取組み

めざすべき職員像を育成するため、主体である職員、育成の実践の場となる職場、そしてこれらを支えるシステムが相互に支え合うことが必要です。そこで、「人が育つ職場風土」、「人が伸びる職員研修」、「人が生きる人事制度」を目指すため、人材育成を効果的に進めます。

1. 人が育つ職場風土

職場は、職員の能力発揮の場であり、能力開発の場でもあります。そこでコミュニケーションや情報共有をベースに職員が働きやすく、また、目標の達成が職員の自己実現や自己成長につながる職場環境を整備します。

(1) 職場における人材育成の推進

日常業務を通じて上司が部下を直接指導・助言していくことが人材育成にとって大きな効果が期待できることから、職場における人材育成を上司の重要な責務と位置づけ、意識改革を行うとともに、部下の育成、能力の向上やマネジメント能力の強化を図り、効果的な職員研修の実施を推進します。

(2) 組織目標の明確化・情報の共有化

人事評価における目標管理を利用し、組織の方針や目標の明確化を行うとともに、職場でのコミュニケーションを活発に行い、情報の共有をすることにより、職務の円滑な遂行と職員の仕事への参画意識や意欲の向上を図ります。

(3) 能力を発揮できる職場環境

職員の能力は各個人によって様々です。その職員一人ひとりが能力開発をしていくことは大切なことですが、そのためには、職員のモチベーションを高め、やる気を促す職場の風土づくりを目指します。

(4) 職場における健康管理の充実

職員が安心して職務に専念できるよう健康管理やメンタルヘルスに関するサポート体制の強化を図ります。

2. 人が伸びる職員研修

研修については、地方公務員法により研修の目標、研修に関する指針となるべき事項その他研修に関する基本的な方針を定めるよう規定されており、本町においては次のとおり方針を定めます。

【研修に関する基本的な方針】

本町が直面する様々な行政課題に的確に対処していくためには、組織における人材の育成が不可欠であり、人づくりは組織全体の課題であるとの共通認識のもと、職員一人ひとりが自覚し積極的に職員研修に取り組むことが求められます。

職員研修には、職員自身が自発的に取り組む「自己啓発」、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）」及び日常の職場を離れた場所で実施する「職場外研修（Off - JT）」の3つの柱がありますが、それぞれの特性を踏まえ、相互に連携させて総合的な能力開発を推進していく必要があります。

（1）自己啓発

人材育成は本人の意欲、主体性があるからこそ効果が上がることから、自己啓発は人材育成の基本であると考えられます。そのため、職員一人ひとりに自己啓発の重要性を認識させるきっかけを与え、積極的に自己啓発に取り組めるよう意識啓発に努めるとともに、組織的な支援を実施していきます。

PLAN

- ・自己啓発のための通信教育、公開セミナー、書籍などの情報提供
- ・各種サークル活動、地域活動など職場外活動への積極的参加の奨励
- ・自主研究グループの育成、支援策の検討

（2）職場研修（OJT）

OJT は、特別な経費を必要とせず、日常的に職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導が可能であることから、実務に則した最も効果的な研修とされています。

しかし、実際には体系的に実施されていないため、有効に機能しているとはいえません。そのため、OJT の実施主体である管理監督者が、部下の育成・指導を自らの責務として認識し、計画的に推進していくことができるよう、全庁的な推進体制を確立していきます。

PLAN

- ・OJT についての必要な知識を習得する管理監督者への研修
- ・研修報告会の実施など、職場内における研修成果の共有化の推進

（３）職場外研修（OffJT）

職場外研修は、本来の職務から離れて行われる研修であることから、職務を遂行する上で必要な知識・技術を体系的に学習したり、専門的な知識・技術を学習する際には効果的な手法であり、また一方では、他の職場や他の地方公共団体、さらには一般の地域住民等、様々な人々と交流し、相互に啓発しあう機会としても重要であります。

そのため、現行の各種研修機関等での研修所研修、派遣研修を適正に運用するとともに、職場での人材育成ニーズの把握に努めながら、時代の変化に対応したより質の高い研修内容の提供を図ります。

PLAN

- ・政策形成能力や法務能力向上に資する研修内容の選択
- ・自治大学校、市町村アカデミー等への計画的な派遣
- ・新たな施策、課題に対する迅速な受講、派遣対応
- ・町政全般に関する基本的知識を習得するための研修への内部講師活用

<人材育成型研修体系の構築>

能力等級に対応した各種研修制度を利用し、職員を計画的に育成します。

また、自治大学校への派遣など高度な知識の修得を目指すなど、地方分権時代に対応した職員を育成します。

<研修効果の有効な活用>

研修は、職員個人の能力開発や自己啓発が目的ですが、受講した職員だけの能力アップに終わることなく、他の職員へ波及効果をもたらすことが求められます。研修者が講師となって職場内研修を行うなど、研修効果を他の職員に波及させます。

3. 人が活きる人事制度

人事管理の基本は、職員個人の能力を最大限に引き出すことにあります。そこで、職員の能力・意欲・適性や職務経験を最大限に活用するシステムを構築します。

（１）人材の確保～職員採用～

採用試験制度の充実

職員の採用にあたっては、「めざすべき職員像」を念頭におきながら様々な角度から人物の能力を評価できるよう採用試験制度の充実を図り、人物重視の採用を行います。

（２）人材の活用～配置・昇格～

①計画的な人事異動の推進

長期的な視点で人材育成を図るため能力適応時期を定め、その時期に応じた計画的な人事異動を行いながら職務遂行能力の向上を図ります。

②自己申告制度の有効活用

人事異動の際には、自己申告書も考慮に入れ、職員のやる気を尊重し人材を活かします。また、職場の問題も把握し、適正な人員配置と適材適所を目指します。

③抜擢人事と希望降任制度

人材育成の観点から従来の年功序列的昇格制度から、年功を加味しつつも、能力・実績を重視した人事評価制度に基づく昇格制度へと転換し、併せて職員の意識改革、意欲の向上を図ります。また、病気や介護に伴う希望降任制度を継続し、職員の勤務意欲の向上と適正な労務管理を行います。

④昇格基準の明確化

より上位の職に昇格し、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です。特に管理職については、その意識と行動が職場の雰囲気や職員の意欲を大きく左右する存在であり、職員の士気の高揚、自己啓発の推進、主体性の発揮の観点からも意欲と能力の高い職員を登用する仕組みを検討します。

（３）人材育成に主眼をおいた人事評価制度

人材育成を効果的に行うためには、勤務実績や能力、適性等を適切に評価し、評価の結果を昇格の参考資料とするだけでなく、部下の指導や育成、研修など職員の能力開発へ活用していく必要があります。そこで、人材育成に主眼をおいた公平・透明性・納得性の高い人事評価制度を目指します。

V 現状の課題と具体的方針

人材育成基本方針の策定にあたり、三重県町村会が平成 18 年 11 月に、三重県内全町職員を対象に実施した「人事制度に関する職員アンケート」調査の結果等を踏まえ、「人が育つ職場風土」、「人が伸びる職員研修」、「人が活きる人事制度」の3つの視点に立ち、以下の具体的方針の実施を検討します。人事管理の目的は、職員がやりがいを感じていきいきと働き、自分の持てる能力を最大限に発揮できるようサポートします。また、その能力を活用して組織力の最大化を図り、住民によりよい行政サービスを提供することを目指します。この最終目的を念頭にこの方針の柱である人材育成の視点を中心に捉えながら組織風土に適合したものにしていきます。

（現状欄はアンケート結果より抜粋）

（１）人が育つ職場風土

現 状	課 題	具体的方針（検討内容）
管理監督職員は、人材育成のキーマンであることの認識が薄い。	人材を育成する職場風土をつくるうえで管理職の意識改革とリーダーシップの発揮が重要である。	人材育成を管理職の職務として明確に位置づけ、マネジメント能力の強化を図るため管理監督職の研修を推進する。また、抜擢人事により若い職員のやる気を大切する。
職責意識を持ちながら意欲をもって職務に従事している反面、働きがいなどの充実感は低い。	組織全体の目標を明確にするとともに職員全員が同じレベルで認識し、個人の仕事の目標につなげることにより達成感、満足感を高めることが求められる。	人事評価において、目標管理制度を効果的に運用する。職場ミーティングを励行し、職場のコミュニケーションを活発にする方法を検討する。また、庁内 LANなどを有効活用して、情報を共有化する。
職場における情報の共有化、コミュニケーションが不足している。		
常に改善することは意識しているが、困難な問題への取り組み姿勢は消極的である。	個々の意識が組織風土の改革につながっていない。職場全体として日常的、組織的に仕事の見直しや改善が必要である。	業務改善運動を組織的・継続的に展開するとともに、優れた取り組みを評価するような制度を検討する。
社会の高度化、複雑化によってストレス性の疾患は増加しており、深刻な問題となっている。	それぞれの職場においてより積極的な心の健康保持増進を図ることが重要である。	健康診断や人間ドック等の受診結果を把握し、事後のフォローに努める。また、産業医の設置を継続するとともに、管理職による人事労務管理の強化を図る。

(2) 人が伸びる職員研修

現 状	課 題	具体的方針
やらされ感が強い現行の職員研修に対して不満を抱いている。	新たな研修体系の構築が必要である。	職場研修や自己啓発、自治会館組合等が実施する職場外研修を活用しながら人材育成型の研修体系を検討する。職員のやる気を重視し、研修機会の拡大と参加について希望を重視した研修制度を検討する。
能力開発は基本的には自己責任であるとの認識が高い。	自己啓発は個人の心がけの問題として有効な促進策が講じられてこなかった。	求められる職員像を実現するためには職場研修、自己啓発、職場外研修それぞれの目的と役割を、それらの連携方策等を明確にする必要がある。そのためにも研修体系の整備が求められる。また、自己啓発を誘導するため支援等の制度を検討する。
研修の成果が業務に活かされていない。	職員一人ひとりの持つ能力を最大限に発揮させることを人事管理の目的のひとつとして明確に位置づける必要がある。	研修成果の効果測定及び任用への活用、自己啓発によって所得した資格を人事評価へ反映するなど人材育成の観点に配慮した方策を検討する。また、研修成果について発表・報告する機会を設け、その成果を広く庁内に普及させるため、職員が講師となって行う職員研修の充実を図る。
部下は、適正な指導・育成ができる上司を求めている。	管理職研修が充分とは言えない。	人事評価を適正に行うため、又は職場全体を統括・リードするといったマネジメント能力を身につけるため、 人事評価制度研修 など、管理監督職の研修を推進する。

(3) 人が活きる人事制度

現 状	課 題	具体的方針
責任をもって職務に取り組んでいるが自分の能力が十分には発揮できていない。	職員の個性を活かし能力を最大限に発揮できる適材適所への人事配置を推進する。	育成型のジョブローテーションを検討し、職員の意欲を尊重するため自己申告制度と連動した庁内公募制度（所属長等が求める人材を公募する制度）の導入を検討する。
今のおかれている職責に自信がない管理職の方がいる。	年功序列的昇任制度から能力・実績を重視した昇格制度を構築する。	業績、能力評価を踏まえた昇格審査の導入を検討する。また、希望降任制度を継続する。

具体的方針の重点項目と説明

重点項目	説 明
人事評価研修	人事評価制度の公平性、納得性を高めるため、人事評価の主人公である職員を対象に、研修を継続していく。内容については、評価結果の資料やアンケート結果をもとに、職員と一緒に課題を探り研修内容に反映させていく。
目標管理制度	人事評価、行政評価において目標（成果指標）を設定し、職員の自主性・自律性を基本に目標を達成する（成果を上げていく）仕組みを今後も推進していく。組織内で職員力を結集するために「目標の連鎖」の実現を図る。
職場ミーティング励行とコミュニケーションの促進	職場目標の達成や仕事の進め方などについては、職場内での対話や情報の共有が重要である。「職場ミーティング」を活用するとともに、人事評価における「面談」を上手く活用し、職場内のコミュニケーションを促進させる。
業務改善提案の促進	日常業務に関する改革・改善意欲を高めるため、既存の制度の充実や見直し、事務量を減らすための改善策等を自由に提案できる業務改善提案を促進させる。また、人事評価の評価項目において、企画力、改善提案力などを設け、職員の業務改善提案を促がすとともに、上司が職員からの意見を吸い上げる職場風土を形成していく。
産業医による職員健康相談の継続	健康診査と連携した職員健康相談の実施を継続する。また、メンタルヘルスについては、三重県市町村互助会が毎月開催するメンタルヘルス相談会の利用を促がす。
部署での業務支援体制の整備	課・係の間において、業務の支援や連携を行い、組織としての力を高めるような業務支援体制を整備する。
勤務時間の超過を抑制	ノー残業デーの継続や休日の勤務については代休の取得を促がし、職員の勤務時間超過の抑制に努める。また、年次有給休暇の取得向上を図る。
能力開発支援の推進	公務上必要と認められる公的資格所得者や通信教育修了者に対する費用の補助する仕組みの検討、参考図書や雑誌の紹介、外部セミナーの斡旋等の情報を提供する。

VI 人材育成推進体制の整備

人材育成基本方針を推進するためには、横断的な体制と全職員自らの立場と役割を自覚した主体的な取り組みが不可欠です。このためには、推進体制を整備するとともに、職員それぞれの果たすべき責務を明らかにして長期的な視点も踏まえ、計画的・継続的に取り組んでいくこととします。

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、人事担当部門の機能充実が求められます。職員が持つ能力を最大限発揮させるため、職員の経験年数、研修履歴、資格などデータの収集と整理を行うことが急がれます。また、職員の意識、職場の実態がどのような状況にあるのかを的確に把握し、研修制度等人材育成に関する仕組みの見直しや整備に取り組み、総合的なバックアップの方策を検討していきます。