

白馬村人材育成基本方針

第3次改定版



令和2年7月

白馬村

目 次

I	はじめに	1
II	めざす職員像	2
	1. 人材育成の目的	2
	2. 目指すべき職員像	2
	3. 職員に求められる姿勢・能力と役割	5
III	人材育成の取組	7
	1. 職員研修	7
	2. 人材確保	8
	3. 人事配置	8
	4. 人事評価制度	9
	5. 職場環境	9
IV	人材育成の推進	10
	1. 職員の役割	10
	2. 管理監督者の役割	10
	3. 人事担当課の役割	11
V	おわりに	11

I はじめに

今、時代は大きな転換期にあり、神城断層地震からの復興など、これまでの延長線上の取組だけでは通用しない時代を迎えています。

この変化の激しい時代の中で、少子高齢化や村民ニーズの多様化に的確に対応していくためには、その担い手となる白馬村職員一人ひとりが自学して能力の向上に努めるとともに、組織としても、職員が最大の能力を発揮できるよう、人材育成の仕組みや職場環境を整備していく必要があります。

本村では、平成10年12月に「白馬村人材育成基本方針」を策定した後、平成18年4月には、社会情勢のめまぐるしい変化の中で、村や村民が求める職員像、能力要件を明らかにするとともに職員の能力開発の取組や人事管理の方策を検討し、新しい時代の行政に対応することができる人材を育成していくために、基本方針を改定しました。

一方、この基本方針の改定から11年が経過し、この間、地域社会におけるグローバル化の進行、協働による地域づくりの推進、行政改革の進展による行政組織のスリム化など行財政を取り巻く環境が大きく変化しています。また、地方創生の推進や、地方公務員制度改革、女性が輝く社会の実現、ワークライフバランス意識の高まり、公務員の不祥事によるコンプライアンス意識の重視など、本村職員が置かれる環境も刻々と変化し、新たな人材育成への必要性が高まっています。

これらを受けて本村では、より現状の課題に対応できるように、基本的な部分は今までの人材育成の理念を継承しつつ、新たな課題や社会情勢の変化に対応できる職員の育成、チャレンジ精神や専門性をより高める取組、能力や実績が公正に評価される人事評価制度の充実を目指すため、これまでの基本方針の見直しを行いました。

今回の改定では、“目指すべき職員像”を庁内の係長会議で検討し、それに伴う職員の資質と行動を係長自らが提案しました。また、求められる職員像の実現に向けた人材育成の取組を職員一人ひとりに浸透するため「職員として必要な能力と意識」「役職ごとの果たすべき役割」を具体的に示しています。

この基本方針を実効性のあるものとするためには、すべての職員が内容を理解し、一丸となって取り組んでいく必要があります。それには、職員一人ひとりが、採用時に抱いていた志を改めて見つめ直し、自分に今必要とされる能力を把握し、その向上に取り組んでいくことが何より大切です。

是非、この基本方針をご一読いただき、職員一人ひとりが、自分がやるべきことは何かを考え、人材育成に取り組んでいただきますようお願いします。

平成29年3月 白馬村総務課



Ⅱ

めざす職員像

1. 人材育成の目的

人材育成の目的は、「職員一人ひとりの資質の向上」にあります。さらに職員同士が連携することにより、「組織力の向上」を図り、最終的に「村民サービスの向上」へつなげていくことを目指しています。

人材育成を効果的に進めていくためには、常日頃から、個々の職員が積極的な自己啓発に努め、職場、人事部門を含めた三者が目的意識を共有し、一体となって「人材育成の土壌」を育てていくことが重要です。また、人材育成を推進することにより、職員一人ひとりの業務に対する知識や意識が高まり、より良い業務遂行につながるほか、職員個人にとっても、業務そのものへのやりがいや働きがいにつながるものと考えます。

この人材育成基本方針では、白馬村における人材育成の課題を踏まえて「必要な能力と意識」「役職ごとの果たすべき役割」を設定し、「求められる職員像」に近づくための取組を整理しています。

これにより、すべての職員が白馬村の人材育成システムを理解し、職員として必要な能力と意識、果たすべき役割、目指すべき方向性を自覚するとともに、職員一人ひとりが長期的な視点で自身のキャリアを考え、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。

2. 目指すべき職員像

これまでの人材育成基本方針では、“目指すべき職員像”として、「① 村民の立場に立って行動する職員」「② 効率性を意識した経営感覚を持つ職員」「③ 村民に信頼される豊かな人間性を有する職員」「④ 新たな課題に挑戦する職員」の4つを掲げています。

基本方針を見直すにあたり、改定前の基本方針における普遍的に重要な項目は踏襲しつつ、「組織の一員として、上司や同僚と協力して目標達成に向けて職務を遂行する職員」＝“チームワーク”を新たに加えます。

以上を踏まえ、次の5つの要素を持つ職員を、“目指すべき職員像”とします。

◎常に村民の視点に立って考え、行動する職員	【村民目線】
◎村民に信頼される豊かな人間性を有する職員	【コンプライアンス・プロ意識】
◎政策形成能力や経営感覚を備え持つ職員	【マネジメント力】
◎新たな課題への挑戦と自分を変革できる職員	【創造・挑戦】
◎職場の仲間と協調し、職場全体に貢献する職員	【チームワーク】



(1) 常に村民の視点に立って考え、行動する職員 【村民目線】

職員は、地域全体の状況を常に視野に入れながら、村民の立場に立って考え、行政情報を村民と共有し協働して政策形成を進めるなど、村民が村づくりの主役であるとの意識を持って行動することが求められます。

【求められる資質と行動】

- ① 村民の声を真摯に受けとめ、村民の視点で物事を考え協働する。
- ② 村民を主体に置いた企画立案、施策展開、事業遂行、評価及び改善を行う。
- ③ 思考力・想像力を活かし、村民がよりよい生活を送れるように考える。
- ④ 村民に対して柔軟かつ丁寧な対応に努め、わかりやすく説明できる表現力を身に付ける。
- ⑤ 村民と共に地域活動等に積極的に参加し、創造性あふれる村づくりに取り組む。
- ⑥ 地域の特性を生かし、自然や文化を伝承する。

(2) 村民に信頼される豊かな人間性を有する職員 【コンプライアンス・プロ意識】

村民と力を合わせて村づくりを進めていくためには、村民に公平・誠実に対応し、村民から信頼される職員として、日頃から自己研鑽に努め、法令を遵守し、公務員としてより高い倫理観、責任感、使命感を持ち専念することが望まれます。

【求められる資質と行動】

- ① 業務の根拠となる法令等を熟知し、公平性と中立性を持って職務にあたり、村民に対して明確に説明できるように努める。
- ② 熱意と使命感を持ち、自ら考え、自信と信念を持って行動する。
- ③ 村民から信頼され、好感が持てる態度や言葉遣いで誠実に対応する。
- ④ 幅広い人間関係を築き、有効な情報が得られるよう、コミュニケーション力を高める。
- ⑤ 誰に対しても明るく笑顔で接し、気持ちの良い挨拶ができる。

(3) 政策形成能力や経営感覚を備え持つ職員 【マネジメント力】

地方財政を取り巻く環境が厳しさを増す中で職員に求められるのは、一人ひとりが経営感覚を持ち、「最小の経費で最大の成果を上げる」という原点に立ち、常に質の高いサービスをより安価で迅速に提供をするよう意識することです。また、そのような人材を早期に育成することが必要とされます。



【求められる資質と行動】

- ① 幅広い知識とバランス感覚を持ち、多様な村民ニーズに応じた政策の企画を立案する。
- ② PDCAを実践する。
- ③ 部下の個性と能力を把握し、目標達成に向けて組織をまとめる。
- ④ 簡素化・単純化・システム化など費用対効果を考慮した企画を立案する。
- ⑤ 全体の業務量や予算執行状況などを把握し、タイムマネジメントを常に意識したスケジュール管理を行う。

(4) 新たな課題への挑戦と自分を変革できる職員 【創造・挑戦】

行政のプロとして時代の変化を鋭敏に捉え、地域の課題を発見し、積極的な対応ができる職員が必要になってきています。そのため、習慣や前例にとらわれず、新たな視点から課題を捉え積極的に解決に取り組むとともに、状況に応じて冷静に自らの仕事を遂行する姿勢が求められます。

【求められる資質と行動】

- ① 前例にとらわれず、状況に応じた最善策と、場合によっては逆転の発想で、困難に直面しても目標の実現を目指す。
- ② 高い問題意識と変革・創造の改善意欲を持ち、新たな課題に果敢に挑戦し続け、自ら可能性を切り拓いていく。
- ③ 今に甘んずることなく探究心、向上心を持ち、次の目標に向かって努力する。
- ④ 鳥の目（マクロ・大局観を把握する目）、虫の目（ミクロ・細部を見つめ直す目）に加えて、魚の目（トレンド・時代の流れを見極める目）で物事を捉えることができる。

(5) 職場の仲間と協調し、職場全体に貢献する職員 【チームワーク】

職場環境は人材育成に重要な影響を及ぼします。情報の共有化を図り、チームワークを尊重し、連携協力して業務遂行できる職場、職員一人ひとりの個性や多様性を尊重した上でお互いに助け合い、認め合い、高め合い、能力を十分に発揮することが高い成果に結びつきます。

【求められる資質と行動】

- ① 他の職員の個性を理解し、互いに得手・不得手をカバーして、組織として最大限の効果が発揮できるようなチーム（職場）を目指す。
- ② 自分の仕事だけではなく、他の業務に対しても興味を持ち、情報を共有することによって、業務間の連携を取るよう意識する。
- ③ 職員同士がコミュニケーションを取り、良好な信頼関係を築く。

3. 職員に求められる姿勢・能力と役割

(1) 職員に必要な姿勢・態度と発揮能力

職員が“目指すべき職員像”に近づくためには、職責に応じて必要な能力等を適切な時期に習得し、如何なく発揮して向上する必要があります。

職員に必要な姿勢・態度と発揮能力を、以下のとおり階層別に定めて明示します。

区分	能力項目	項目の要旨	一般職員			監督職		管理職
			主事	主任	主幹 主査	補佐・係長		参事 課長
						部下 なし	部下 あり	
姿勢・態度	規律・倫理	服務規律、公務員倫理を遵守し、公平公正に業務を遂行している。	●	●	●	●		
	責任感	職務の使命・役割を自覚し、与えられた仕事を責任をもって遂行している。	●	●	●	●	●	●
	協力・連携	上司、同僚等と十分なコミュニケーションを図り、協力・連携して業務を進めている。	●	●	●	●	●	●
	積極的姿勢	積極的に知識を吸収し、新たな課題への挑戦、改善、提案等に取り組んでいる。	●	●	●	●	●	
	接遇・応対	住民の立場や気持ちを理解し、誠実かつ親切・丁寧な応対をしている。	●	●	●			
発揮能力	説明力	口頭又は文書において、要点がつかめるよう分かりやすい説明をしている。	●	●	●			
	折衝・調整力	自分の考えを正確に伝達し、粘り強く効果的な説得、調整、交渉を行っている。				●	●	●
	判断力	現状を把握し優先順位を考え、タイムリーかつ適切な意思決定をしている。	●	●	●	●	●	●
	創意工夫力	効果的なアイデア、段取りを考え、有効な業務の見直し、改善工夫を行っている。	●	●				
	企画計画力	時代や住民ニーズの変化に適した提案を行い、実効性ある企画や計画を組んでいる。			●	●	●	●
	コスト・時間管理	常にコスト意識を持つとともに、時間を有効に活用している。	●	●	●	●		
	業務管理力	所管業務の課題、進捗に応じ、業務配分その他の手立てを講じて業務を進めている。					●	●
	危機管理力	適切な事前対策を講じ、問題発生時には冷静的確に対処している。				●	●	●
	人材育成力	部下の能力や適性に合った適切な指導、能力開発を進めている。					●	●
リーダーシップ	方針を示し、部下の意識をまとめ、施策の実現に向けた行動づけをしている。						●	



(2) 職層に応じた職員の果たすべき役割

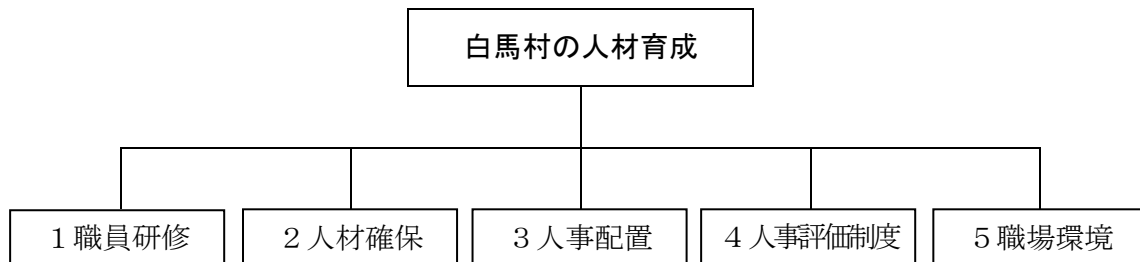
職員に求められる役割は多岐にわたりますが、役職によっても必要とされる姿や能力のあり方にはそれぞれ違いがあります。

職員の果たすべき役割を、以下のとおり職層別に定めて明示します。

職 位	果たすべき役割
参 事 課長級	<ul style="list-style-type: none">・ 幅広い視野と識見を持ち、村政の長期的な視点から、所属に求められている役割や課題を見極め、必要な政策の意思決定を迅速かつ適確に行うとともに、職員に課の目標や方針を明確に指示し、組織を統括して政策の実現を図る。・ 計画的に職員の能力開発や指導育成を行い、効率的かつ効果的な体制づくりや組織運営を行う。
課長補佐	<ul style="list-style-type: none">・ 課の目標や方針を十分理解し、政策の立案、指導、助言を行うとともに、政策の実現に向けて、特に重要かつ困難な業務の遂行や庁内外の関係者との連絡調整、交渉を行う。・ 課長の組織運営を補佐し、部下の能力開発や指導育成のための適切な指導や助言、課内の業務の進行管理や連絡調整を行う。
係 長	<ul style="list-style-type: none">・ 課の目標や方針を理解し、担当部門の政策の立案を行うとともに、政策の実現に向けて、庁内外の関係者との連絡調整を図りながら、計画的に業務を遂行する。・ 部下とのコミュニケーションを積極的に取ることで情報の共有化を図り、チームワークを向上させ、部下の能力・適正に応じた指導や助言、業務の進行管理を行う。
主 幹 主 査 主 任	<ul style="list-style-type: none">・ 担当部門全体の業務を視野に入れ、これまでの経験や知識を活かして、適確に質の高い業務を遂行するとともに、自ら業務の課題や改善点を発見し、解決策を提案、実行する。・ 後輩職員に対し、自らの経験や知識に基づいた指導や助言を行う。
主 事	<ul style="list-style-type: none">・ 担当業務における知識や技術の習得に努め、上司の指示や定められた手続きに従い、適確に業務を遂行する。・ 常に問題意識を持って業務改善に取り組む。

Ⅲ 人材育成の取組

これまでの人材育成基本方針の取組を体系化し、さらに効果的な行動への実現を図るために、今後の人材育成の取組について5つの分野に分類しました。そしてその分野ごとに“アクション”を挙げて、具体的な行動を掲げました。



1. 職員研修

職員研修は、人材育成の中核を成すものであり、重要な役割を果たします。

正規職員はもとより嘱託職員、臨時職員についても高い業務遂行意欲と能力開発、接遇マナーの向上等に取り組みます。

職員研修の形態である、「職場外研修（OffJT）」、「職場内研修（OJT）」、「自己啓発」を効果的に連携させ、計画的に実施していきます。

アクション1	階層別研修・専門研修の実施
アクション2	課題別（指定参加型・自主参加型）研修の実施
アクション3	研修成果の職場への還元及び知識の共有化
アクション4	庁内講師を活用した研修の充実
アクション5	課・係単位の職場会議、事例研究会の推進
アクション6	自己の資質向上、能力開発を目的とした研修参加・資格取得への支援
アクション7	女性職員のキャリアアップに向けた各種研修参加への積極的な推進
アクション8	人事交流研修の推進
アクション9	北アルプス連携自立圏相互乗入型職員研修事業の推進



2. 人材確保

公務員離れが叫ばれ、人材の確保が難しくなることが予想される中で、職員の採用をはじめとする人材確保のための取組は、一層重要となっています。

将来にわたり安定した行政運営を継続的に進めていくため、定員の適正化にも配慮しながら、公務に対する情熱や向上心など人物を重視した職員採用体制を構築するなど、意欲ある多様な人材を確保する取組を進めていきます。

アクション1	多くの受験生確保のため採用関連情報の早期提供・内容充実
アクション2	優秀な人材確保のための採用試験の実施時期・回数増の検討
アクション3	意欲・能力重視の採用試験制度の検討・実施
アクション4	再任用職員、任期付職員採用制度の活用
アクション5	障害者の採用のための環境整備の実施
アクション6	インターンシップ制度の導入

3. 人事配置

職員の人事配置においては、全ての職員がやりがいと意欲を持って働くことのできる環境を整えることが重要です。

職員一人ひとりの能力や適性を正確に把握し、本人の意向にも配慮しながら、適材適所の人員配置を行うための取組を進めていきます。

アクション1	組織機構の在り方と連動した組織活性化が得られる人事異動の実施
アクション2	育成を重視したジョブローテーションの推進
アクション3	重要政策や多様化する行政課題に対応できるスペシャリストの育成
アクション4	自己申告制度の活用
アクション5	女性職員の新たな分野への積極的登用
アクション6	庁内公募制度・F A制度の創設に向けた検討

4. 人事評価制度

人事評価制度は、職員の能力や態度、業績を適正に評価し、人事配置や処遇に反映することにより、職員のやりがいと意欲を高める人材育成を目的とした取組です。

公平・公正な評価が重要であることから、より客観性の高い評価が行えるよう、引き続き人事評価制度の充実を図っていきます。

アクション1	公正公平な人事評価制度の確立
アクション2	能力及び勤務実績に基づく人事管理の徹底
アクション3	目標管理制度の効果的な活用
アクション4	評価結果を適正に人事・給与に反映する制度の検討・実施

5. 職場環境

仕事の中で人材が育っていくためには、誰もが安心して健康に長く仕事をする事ができる「人材が育つ職場環境」づくりが必要不可欠です。そのため、職員が仕事と子育てや家庭生活を両立させるための「白馬村特定事業主行動計画」を着実に実行し、生活と調和しながら仕事でもその能力を十分に発揮できるような職場環境づくりに努めます。さらに、同計画に定める、時間外縮減や休暇取得の促進についても、職員の健康管理の観点から効果的であることから、積極的に取り組めます。

また、特にメンタルヘルス対策においては、新たなメンタルヘルス不調者を出さないことに重点を置き、職場が一体となって予防と対策に力を入れていきます。

アクション1	仕事と生活の調和（ワークライフバランス）の推進
アクション2	休みが取りにくい、相談しづらいといった職場風土改善に向けた取組
アクション3	ノー残業デーの強化・徹底や終礼の実施による時間外勤務の縮減
アクション4	年次有給休暇の計画的付与制度の検討
アクション5	子育てを行う職員の活躍に向けた各種取組の充実
アクション6	ストレスチェック制度の効果的な運用とメンタルヘルスケアへの的確な反映
アクション7	健診の受診と生活習慣の改善に向けた取組
アクション8	メンター制度による組織で人を育てる環境の構築



IV

人材育成の推進

求められる職員像の実現に向けて、人材育成を効果的に推進していくためには、職員一人ひとりが意欲をもって主体的に自己啓発等に取り組むとともに、管理監督職や組織の中で位置付けられている人事担当の役割と責務を明確にし、相互に連携・協力を図り、一体となって人材育成の施策に取り組んでいくことが重要です。このような観点から、職員、管理・監督者、人事・研修部門の役割を次のとおりとし、組織全体で人材育成に取り組みます。

1. 職員の役割

どれほど充実した制度や環境が整っていても、能力開発の主体はあくまでも職員個人です。職員個人が自らの成長を望まなければ、人材育成の取組の効果は低いものにならざるをえません。能力開発の基本は「自分育成」であるという認識のもと、職員一人ひとりが自身の成長・能力開発のため、様々な人事制度や研修制度に対して主体的に取り組まなければなりません。さらに一步進んで、上司・同僚等周囲の職員と協力して、良好なコミュニケーションを通じてチームワークを育み、ともに成長し、支えあう職場づくりを目指すとともに、全庁的に人材育成の組織風土の醸成に努めます。

また、働きやすい職場環境づくりの主体者の一人として、自身の健康管理にも注意を払い、心身の健康を良好に保つとともに、時間外勤務縮減の意義をいっそう認識し、ワークライフバランスの実現に努めていく必要があります。

2. 管理監督者の役割

職場では、課等の長を中心とした人材育成に取り組み、職員の能力開発を積極的に行います。職場をマネジメントする管理監督者にとって、部下の育成は自身の重要な役割の一つであり、人材育成の取組に主体的に関わる必要があります。職員一人ひとりの能力や考え方を理解し、尊重しながら、様々な人事管理制度、各種研修制度などを活用し、指導・助言を行い、職員の能力開発のモチベーションを向上させることが求められます。

上司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となるものです。その一方で、上司からの言葉は、職員のやる気をなくすきっかけにもなりうるものです。上司は常に「部下のやる気を引き出すためには…」ということ意識しながら、業務の進行管理や職場環境にも注意を払い、職場内のコミュニケーションの円滑化を図ることが求められます。

また、職員のモチベーションを保つためには、ワークライフバランスを推進することも重要です。業務の効率化を進めることで、時間外勤務の縮減や休暇の取得促進を図り、所属職員の健康管理に気を配って、適切なマネジメントを行うことが必要です。

3. 人事担当課の役割

人事担当課は、人材育成の推進役として、基本方針に基づいた研修計画を定め、職員を計画的に育成することをはじめとして、職員の能力開発を効果的に行うため、各種の取組が効果的に機能しているか、各職場と密に情報交換をすることで、常に課題や効果をチェックしながら、責任を持って取組の充実や見直しを行います。

また、適切な人事制度の運営に努め、効果的な人材育成の取組を研究及び推進し、人材育成を総合的に管轄する立場として、職員の能力が最大限に発揮されるよう努めます。

そして、基本方針に定める様々な人材育成のアクションの進捗を図りながら、計画的な人材育成を推進していきます。

職員の成長は日々の職務の中にあります。職員は、異動、昇格等を通して、業務上の多様な経験を積むことで成長するものです。適材適所の人事配置や適正に業績が評価されるように制度を整備し、頑張った職員に報いるような制度を設計しなければなりません。職員の能力開発を支援する各種制度の周知徹底を図るとともに、創意工夫して、職員の成長と組織の発展を目的とした人材育成の推進を図っていきます。

V おわりに

自治体を取り巻く社会環境が大きく変化している中、職員自身も変化していかなければ、自治体経営が困難な状況になっていきます。

この「白馬村人材育成基本方針」は、こうした状況に対応できる人材を育成する指針として、方向性や取組を明らかにしたのですが、人材育成は人事部門のみで行えるものではないことから、各職員が自らの役割を認識するとともに、職場や人事部門が職員の取組を支援するなど、職員・職場・人事部門が連携をとる必要があります。

そのため、各職場、職員一人ひとりにこの方針について十分認識させ、長期的、計画的に組織全体で人材育成を推進していきます。

最後になりますが、時代が変わるとともにその時に求められる職員の能力や組織のあり方も常に変わっていくため、この基本方針をはじめとする総合的な人材育成方策の絶え間ない検討及び見直し等を実施しながら人材育成を推進していくものとします。