

人を育て、人を活かす

# 山形村人材育成基本方針

-令和4年度改訂版-

令和5年2月

## 目 次

I	はじめに .....	2
1	「人材育成基本方針」の背景と意義.....	2
2	「人材育成基本方針」のめざすもの.....	3
	(1) 総合的な人事制度の構築.....	3
	(2) すべての住民の幸せ・笑顔をつくれる人材の育成.....	4
	(3) 未来に向かって山形らしい村づくりを進められる人材の育成.....	4
II	めざすべき職員像.....	5
	(1) 気づき・行動する.....	5
	(2) 最善を考え、成果を求める.....	6
	(3) 組織の一員として働き、自己を管理できる.....	6
III	人材育成の課題と改善方針 .....	8
1	山形村の現状と課題.....	8
	(1) 人事制度 .....	8
	(2) 職員構成 .....	8
	(3) 行政改革・行政経営.....	8
	(4) 研修制度 .....	9
2	人材育成のための制度設計の方針.....	9
	(1) 人事評価制度の改善.....	9
	(2) 適性を踏まえた人材配置と自己研鑽.....	10
	(3) 職員の意識改革の推進.....	11
	(4) 研修制度のあり方.....	11
	(5) 管理職の意識改革の推進.....	12
	(6) 監督職の意識改革の推進.....	12

# I はじめに

## 人を育て、人を活かす

### 1 「人材育成基本方針」の背景と意義

本村では、国や県の市町村に対する関与のあり方が見直された第1次地方分権改革に対応して、平成11年に「地方自治・新時代における人材育成基本方針」を定めました。その後、第2次地方分権改革の動きにあわせ、より自治力を高めていくため、平成20年に「人材育成基本方針 ～人を育て、人を活かす～」を人材育成のマスタープランとして定めました。

これまでの人材育成基本方針には、地方分権と行政改革の流れの中で、村が主体となってより魅力的で個性的な地域を創るための政策形成能力を高めることと、行財政のスリム化に対応するために効率的で効果的な行政組織を支える人材を育成することが求められてきました。さらに「人材育成基本方針 ～人を育て、人を活かす～」に加えて、平成21年に人事評価制度を導入し、人材マネジメントの土台が構築されました。

その後、全国的に少子高齢化が進む中で、地域の個性を生かした人口確保をめざす「地方創生政策」や地方の創意工夫で財源を確保する「ふるさと納税」制度などが、地方分権と行政改革の主要な後継政策として進められましたが、人材マネジメントの方針と仕組みは更新されてきませんでした。人材育成と評価の方針は、国の政策や社会の変化にあわせて、見直していくことが必要です。

また、平成17年から21年度までの集中改革プランに沿って職員定数削減のために採用が抑制されましたが、近年は、団塊の世代の退職をきっかけに退職者の補充のための採用が続いています。この結果、職員構造は、中間層が少なく上と下の職階の職員が多い歪な形となっており、次世代の管理職の育成と若手職員の育成や組織文化の継承が課題となっています。

令和3年度に、組織活性化のための職員アンケートを行ったところ、職員全般にわたって「組織の一体感の欠如」や「心理的安全性の低さ」、若手職員においては「やりがいの実感の乏しさ」、「組織やマネジメントに対する不満」などが確認されました。

山形村は、県内他市町村に比べて人口減少が緩やかで財政も健全性が高い状態にあります。このため、個性的な地域をつくり人口増を図る必要性や将来に対する危機感を実感しづらい環境にあるといえます。

しかし、現状にあぐらをかいているだけでは進歩はなく、常に将来を見据えて努力をしなければ、地域間競争で遅れをとり、住民の暮らしの質の低下を招くことにつながります。

こうした背景と問題意識のもと、令和 4 年度に、課長職で構成された行政経営研究会において、「村の職員の仕事とは何か？どのような職員・組織が必要なのか？」を検討した結果を反映し、時代変化への対応と組織活性化を目的として、ここに「人材育成基本方針」を改訂するものです。

## 2 「人材育成基本方針」のめざすもの

人口減少・少子高齢化、地域課題の高度化、住民ニーズの多様化、財政の縮小など、かつてなかった状況が山形村においても生じており、今後もこの流れは加速していくことが予測されます。こうした状況に対応し、良い村をつくっていくためには、まずは村役場が組織として課題認識や目標を明確に共有し、個々の職員の能力を向上させ、その力を十分に発揮させていくことが欠かせません。

このため、人材育成基本方針を改訂し、時代変化への対応と組織課題の解決に対応できるものとします。人材育成の基本は自己啓発(自発的学習)による能力開発ですが、自己啓発を誘発するための「気づき」を提供する仕組みを組織としてつくり、優れた職員集団をつくることをめざします。

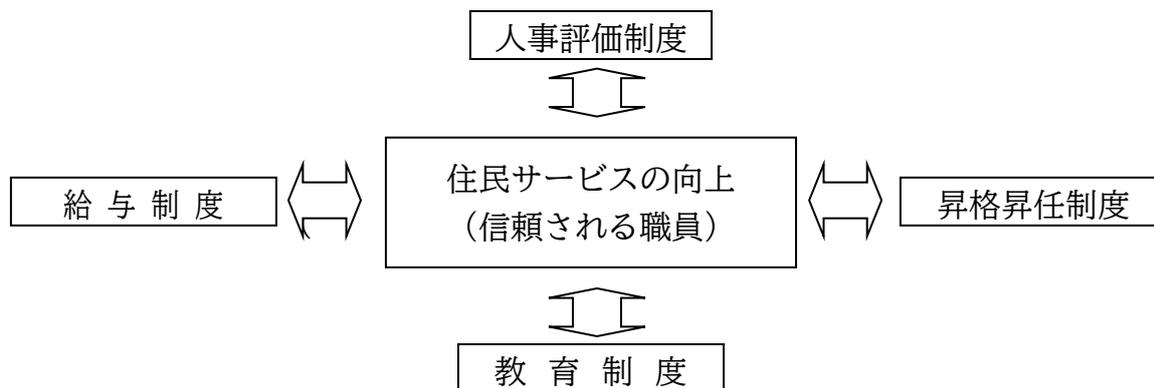
### (1) 総合的な人事制度の構築

行政効果を高め住民サービスの向上を図るためには、人材育成が重要ですが、このためには人事制度の総合的な活用が必要です。人事制度は、給与制度、昇格昇任制度、教育制度及び評価制度が一体となって、組織を活性化し組織目標を達成していこうとするものです。

本村の人事制度は、評価制度を除き各部門ごとには機能をしてはいますが、人材育成という視点では十分機能していないのが実態です。

このため、総合的な人事制度システムの構築を図り、現在発生している課題に対応するスキルを持った人材、将来の村づくりを担う人材などの育成をめざします。

## 【人事制度の活用】



### (2) すべての住民の幸せ・笑顔をつくれる人材の育成

「住民の笑顔をつくること（増やすこと）」が役場の仕事の基本であり、時代変化にかかわらず、担うべき究極の使命です。この使命を業務遂行の中心に据えて、様々な要請や課題に気づき、自ら学び行動する人材を育成し、組織の文化としていくことが大切です。自己満足に陥らず、住民の目線・感覚をもって、ここに暮らす人々の、さらには将来の住民も含めた幸福度を高めていける職員を育てていきます。

### (3) 未来に向かって山形らしい村づくりを進められる人材の育成

地方分権改革以降、地方創生政策など政策の名称は変わっていますが、地方公共団体が自主性及び自立性を高め、地域の特性を生かした取組を活発化させていくことが求められ続けています。地域の特性や資源（らしさ）を活かし、地域課題の解決に取り組むことで、独自の政策が自ずと生まれます。特色のある魅力的な地域を創るため、施策を立案し、庁内・住民・企業などと連携して実施をしていくことが必要です。

このため、政策課題解決能力や、政策立案能力、法制執務能力、対話力、学習力等が職員に求められることとなります。こうした能力を高めていくことは不可欠ではありますが、村の課題に気づき、地域や暮らしを変えていくことに関心を持ち、自己実現にもつなげていくマインドを持った人材を育成し、組織の文化にしていくことが最も重要です。

また、職員の中にも育った環境や性別・世代によって、様々な感性や価値観の違いがありますが、こうした違い（多様性）を活かしあって、組織の力に変えていくことも大切です。多様な職員集団が個々の強みを活かして弱みを補いながら、地域の課題の解決と価値の創造に取り組むことで、未来に向かって山形らしい村づくりを進めていくことが重要です。

## Ⅱ めざすべき職員像

めざすべき職員像を以下のように定義します。

これらは基本的には姿勢を示すものであるため、組織文化として成熟させ、職員の世代が変わっても引き継がれる行動方針とします。

これらを基準に、ぶれずに指導や評価を続けることで、職員のベクトルをあわせ、時代変化への柔軟な対応と組織活性化につなげます。

### 住民の笑顔をつくり、住民に信頼される職員

#### (1) 気づき・行動する

- ① 優先順位をつけて仕事を進める経営感覚に優れた職員
- ② 良い仕事をするために、知識や実践を通じて学び、成長し続ける職員
- ③ 指示待ちではなく、自ら果敢に行動する職員

#### (2) 最善を考え、成果を求める

- ④ 誠実に取組み、責任をもって仕事を進める職員
- ⑤ 独りよがりにならず、広く外を見て対話をしながら仕事をする職員
- ⑥ 当事者意識をもち、相手の立場に立って仕事を進める職員

#### (3) 組織の一員として働き、自己を管理できる

- ⑦ ひとりではなく組織の一員として仕事を進める職員
- ⑧ 自分自身を適切に管理し、力を発揮できる心身を保てる職員

#### (1) 気づき・行動する

##### ① 優先順位をつけて仕事を進める経営感覚に優れた職員

地方自治法では、地方公共団体は、その事務を処理するに当っては、最小の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならないこと、常にその組織及び運営の合理化に努めることが明文化されています。行政内容の透明化を図るとともに、運営ではなく経営の視点で常に事務事業の見直しを行い、行政の効率化と効果向上など、絶えず見直し・改善をすることができる職員の育成をめざします。

##### ② 良い仕事をするために、知識や実践を通じて学び、成長し続ける職員

人材育成の基本は自己啓発にあると言われていています。自ら課題と目標を持ち、

目標実現に向け常に学び、行動パターンを変革し、成長し続けていく職員の育成をめざします。

③ 指示待ちではなく、自ら果敢に行動する職員

行政を取り巻く環境は大きく変化しています。また、変化とともに新しい課題も出てきます。その課題を計画的に解決するため、困難な課題に積極的にチャレンジできる職員の育成をめざします。

(2) 最善を考え、成果を求める

④ 誠実に取組み、責任をもって仕事を進める職員

職員は住民に比べて多くの情報を持っており、予算や制度をつくり運用できる立場にあります。自らの都合ではなく、現在と将来の住民にとって何がベストかを考え、自らの良心に照らして誠実に、責任をもって仕事を進める職員の育成をめざします。

⑤ 独りよがりにならず、広く外を見て対話をしながら仕事をする職員

山形らしい地域づくりを進めていくためには、政策立案をして政策の実施につなげていくことが求められます。このため、情報収集力と対話力により状況を正しく理解し、効果的な対策を立案し、行動力を持った職員の育成をめざします。

また、専門性が必要な分野では、常に自己研鑽に努め、その知識を十分に活かして最も良い方法を模索し、成果につなげていく職員の育成をめざします。

⑥ 当事者意識をもち、相手の立場に立って仕事を進める職員

行政は、住民が安全に安心して豊かに暮らすことのできる個性的な地域を創造していくため、様々な住民サービスを提供していきます。そして、提供されるサービスは、住民の満足度を高めるサービスでなければなりません。常に住民の視点で、物事を考え実施できる職員の育成をめざします。

(3) 組織の一員として働き、自己を管理できる

⑦ ひとりではなく組織の一員として仕事を進める職員

一人ひとりの職員の能力開発はもちろん重要ですが、組織として同じ目標や課題を共有し、チームとして力をあわせていくことで、より大きな成果を生み出すことができます。組織・チームとして議論して物事を決め、活動に当たっては協調・連携・相互扶助する姿勢やコミュニケーション力をもった職員の育成をめ

ざします。

⑧ 自分自身を適切に管理し、力を発揮できる心身を保てる職員

良い仕事をする上で土台となるのは、職員自身の身体的・精神的な健康や幸福です。自己管理することができ、周囲の状況にも気づき、配慮でき、自身の業務において高いパフォーマンスを発揮できる職員の育成をめざします。

### Ⅲ 人材育成の課題と改善方針

#### 1 山形村の現状と課題

##### (1) 人事制度

給与制度、昇格昇任制度及び教育制度は、それぞれ単独のツールとして整備されています。しかし、これらは、年功序列や経験年数を基本としたものであり、制度それぞれが有機的につながっているものではなく、職員の仕事への動機付けとしては弱いものとなっています。

これからの人口減少下の時代において、多様化する住民要望や行財政の縮小に対応していくためには、職員の資質や能力を高め、住民に信頼される組織をつくっていくことが必要となりますが、近年は、行政の業務のスタイルの変化に加えてコロナ禍によって、職員と住民とが直に接する機会が減少しており、行政の顧客である住民の顔や反応が見えづらくなっています。

住民からの直接的な感謝や不満などが職員に届きにくくなっているなかで、職員の仕事への姿勢や行動を適切に評価し、モチベーションにもつなげていけるよう、人事評価・給与・昇格昇任制度及び教育制度を連携させた体系的な改善を図ることが必要です。

##### (2) 職員構成

平成 17 年度から平成 21 年度までの 5 か年計画で、山形村集中改革プランが策定され、実行されました。これによって財政は健全化に向かいましたが、集中改革プランを実施した期間に新規職員を採用しなかったことにより、職員構成に年齢上のひずみが生じ、中間層職員が薄くなっています。人材の中間層の手薄さを埋めるため、経験年数の少ない職員の早期の監督職・管理職への登用が必要となっており、このための職員育成や社会人経験者等の中途採用が急務となっています。

##### (3) 行政改革・行政経営

行政改革・行政経営という言葉と概念が行政に導入されて、20 年以上が経過しましたが、数値による目標管理や事務事業の効率化・新陳代謝が十分に機能しているとは言えないのが現状です。行政改革・行政経営の考え方や技術をすべての職員が学び、日常の管理業務や通常業務において実施し、組織風土として定着させていくことが必要です。

このため、事務事業の見直しの取組などを通して、事業の要不要の判断や事業改善ができる仕組みを定着させ、経営感覚を持った職員の育成にも繋げていく等、多くの職員が参加し、学ぶことのできる仕組みの構築が急務です。

#### (4) 研修制度

研修は、職員研修計画に基づいて、新規採用職員・各職層・職位に合わせた外部の短期研修に参加する方式をとっています。

職員の真の能力開発は、職員が自らの意思で研修に参加し能力を高めていくことが重要です。そのため職員が自ら希望し、許可を得て参加する「自己啓発研修制度」も設けています。自ら学びを得たいと考える意欲的な職員を増やし、職員の知識を高めていく必要があります。

一方、職員の能力開発には、日々の仕事を通じて資質向上につなげていくOJTによるものも大きいと考えられます。管理監督者が人材育成の視点から効果的にOJTを行っていくための意識とスキルもあわせて向上させていくことが必要です。

## 2 人材育成のための制度設計の方針

### (1) 人事評価制度の改善

現在は、職員の能力開発を進める能力評価を基本とし、あわせて職員の仕事の業績をみる業績評価を行っています。

能力評価にあたっては、どのような姿勢や行動、知識やスキルの獲得が組織として評価されるのかを明らかにする基準が必要です。多様性は重要ですが、共通の評価軸を共有している組織には一体感があり、採用・教育・昇進・評価が連動することで、高い成果を生み出すことができます。なお、この基準は社会変化や組織内部の変化によって、定期的に更新していくことが必要です。

一方、行政における業績評価は、民間企業よりも多種多様な業務があり、成果の測定も難しいものです。このため、個別に目標を設定し、この達成度を評価するものとなっています。一人ひとりの職員が漠然と仕事をするのではなく、目標をもってそれを達成することにモチベーションを持つことができるような、業績評価と昇格昇任制度、給与制度に改善していくことが必要です。

以下では、能力評価の重要な要素の1つである、職位別に求められる職務の基準を示します。各職位にどのような能力や役割が求められるかを各階層が理解し、実践することが必要です。

職 位	職 務 の 内 容
主事補	● 上司からの具体的な指示・監督を受け、指示された方法、手順に従って、比較的簡単な業務を処理できる。
主 事	● やや複雑な業務を遂行し、時々発生する非定型的業務を上司の指示のもと処理できる。
主 任	● 複雑な業務を独自の判断で処理し、時々発生する非定型的業務を独自の判断で処理できる。
主 査	● 複雑な業務や非定型的業務を独自の判断で処理できる。
係 長	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 係単位の長として、部下を指導しながら、自らの判断で複雑な業務を処理できる。</li> <li>● 課内の主査以下の職員と課長補佐以上の職員との中間でのつなぎ役の役割を果たし、課の活動が円滑に進むように調整ができる。</li> </ul>
課長補佐	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自らの直接の分担業務だけでなく、課全体の動きを見て個々の活動やコミュニケーションの課題を把握し、課長とともに解決策を検討し、対応を図ることができる。</li> <li>● 課単位の補佐として、課長の業務を補佐し、部下を指導育成しながら、課の業務目標の達成に向け適切に業務を処理できる。</li> </ul>
課 長	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 課単位の長として、部下を指導育成しながら、課の業務目標の自主的实施運営ができる。</li> <li>● 組織目標を十分理解し、1つのチームとして機能するように、部下を指導育成しながら、課の業務目標の自主的实施運営と組織運営ができる。</li> <li>● 課長権限では意思決定できない問題や他課とも協力して取り組むべき事項は、理事者・課長会議に投げかけ、それらの会議での決定事項を課内に伝える中間の調整ができる。</li> </ul>

## (2) 適性を踏まえた人材配置と自己研鑽

現在は中間層が薄い職員構成であるため、今後、比較的若い年齢で係長・課長補佐などの監督職、課長職に就く職員が増えていくこととなります。ただし、適性を欠いた職位と職務の任命は、職場運営に支障をきたすのみならず本人にも苦痛を与えることとなります。円滑な職場運営を図るため、各職員の能力・資質・

意欲・長所・短所などを普段から適切に把握し、合理的な判断に基づいて適性を踏まえた昇進や人材配置を行えるよう、評価の精度を高めていくことが求められます。

一方、職員には、上位職になることを想定して、能力・姿勢・学習の面で努力し、業務を以前よりも改善していくことが求められます。

### (3) 職員の意識改革の推進

事務事業の見直しや効率的な行政経営は、全階層の職員が常に意識をしていないと進んでいきません。「気づき」のないところに、行動の変化はありません。経営感覚を持った組織風土としていくため、職員が情報を共有し経営感覚を養うことのできる「気づき」の仕組みをつくる必要があります。

村の事業や予算には、時代変化にあわせて新陳代謝できていない、あるいは、ニーズにあわせた内容に変化できていない予算や事業が多く残されています。こうした予算や事業を棚卸しし、縮減を図っていく仕組みをつくることによって、職員の「気づき」の力を高めていくことなどが 필요합니다。

また、村には「職員の提案制度に関する要綱」がありますが、ただ受身の形で提案を待つのではなく、課ごとに「各課一提案」として提案を義務付けることや「〇〇週間」といった手法で、重点的に「気づき」をつくっていくことも必要です。こうした取組は課内で仕事を通じての話し合いがされることから、コミュニケーション能力を高め、自己啓発につながることから、人材育成でも有意義です。

### (4) 研修制度のあり方

これからの地方自治体を運営していくうえで、職員の人材育成は最重要課題であることから、必要な知識やスキルを高めるための学習の機会是非常に重要です。職層職位の順番による研修に加えて、効果的な業務遂行のために必要かつ有効な資格や講座を見極め、積極的に参加できるようにしていくことが必要です。オンライン研修も含めて、非常に多くの知識に安価でアクセスすることが可能となっているため、良質なコンテンツを把握し、必要性や職員の意欲に応じて受講できるようにしていくことが必要です。

また、職員は庁外や村外の情報や動向を知り、ネットワークを持つことで、視野が広がり、村の状況や課題を客観的に分析し、柔軟な発想で提案や実効ができるようになります。住民とのかかわりの機会や他市区町村の職員などのかかわりを増やす研修や交流の機会を設けていくことが重要です。このため、視察や制度の積極活用が求められます。

研修や視察等で得た知見は、参加職員のレポート等の提出により、課内や関係者間で共有化を図ることは不可欠であり、これを徹底していきます。

#### (5) 管理職の意識改革の推進

職員の能力開発にとって職場環境は重要です。また、職場の環境づくりは管理職の果たす役割が重要です。人材を育成する職場風土をつくるためには、管理職の意識改革とリーダーシップの発揮が必要です。このため、人材の育成を管理職の重要な職務として位置付け、人事評価に当たっては職場における人材育成を管理職の能力評価の重要な要素とします。

#### (6) 監督職の意識改革の推進

業務目標達成するうえで、上司との調整役、部下の指導役であると同時に自らの判断で複雑な業務を処理できることが求められます。人材育成するだけでなく、課内の主査以下の職員と管理職の職員との中間でのつなぎ役の役割を果たす重要な職務として位置付け、課の活動が円滑に進むように監督職の能力評価の重要な要素とします。