

# 矢吹町新人材育成基本方針



平成27年3月改訂

矢吹町総務課

## 目 次

はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1
矢吹町の人材育成に関する戦略体系・・・・・・・・	2
第1章 改訂の背景	
1 人材育成基本方針の策定と改訂の経緯・・・・・・・・	3
2 矢吹町を取り巻く情勢・・・・・・・・	3
3 人材育成基本方針の改訂の方向性・・・・・・・・	4
第2章 人材育成の基本姿勢	
1 町民満足度の向上・・・・・・・・	5
2 職員の意識の抜本的改革・・・・・・・・	5
3 職場環境の整備・・・・・・・・	6
第3章 職員に求められる資質・能力	
1 矢吹町職員のあるべき基本姿勢・・・・・・・・	7
2 「個性ある人材」の育成をめざして・・・・・・・・	7
第4章 人材育成に貢献する諸制度	
1 職員研修・・・・・・・・	10
2 人事任用制度・・・・・・・・	12
3 総合的な人事制度の確立・・・・・・・・	13
第5章 人材育成に必要な基盤整備・・・・・・・・	16
矢吹町職員研修体系図・・・・・・・・	17
【資料編】	
1 職員育成検討会議結果・・・・・・・・	18
2 人材育成に関する職員意識アンケート調査集計結果・・・・・・・・	19

## はじめに

平成12年4月に地方分権一括法が施行され、自治体においては、地方の特性を活かした政策形成を行う必要が生じるとともに、経営責任が問われるようになっていきます。さらに、少子高齢化に伴う労働力人口の減少、地方経済の縮小による財政状況の悪化など、矢吹町では、標準的な行政サービスをこれまでの手法では提供することが困難な状況となっています。

町民ニーズに対応しながら町民サービスの維持・向上を図るためには、組織をスリム化し限られた職員数で効率的・効果的に業務を遂行することが求められています。また、地方自治体の権限と責任が増大する中、地域特性に合わせた自治体運営を持続的に進めていくためには、町民と行政がともに協働するという姿勢がますます重要になっています。

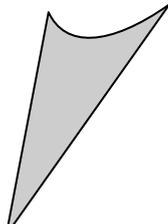
このような急激な組織内外の変化に対応していくために、矢吹町では、町民のための町政実現に向け、職員ひとり一人がやりがいをもって職務に取り組むことで、その持てる力を最大限に引き出せるような人材育成体制の確立を目指して、平成19年3月に「矢吹町新人材育成基本方針」を策定しました。

一方で、平成23年に発生した東日本大震災及び原子力発電所事故災害による町民ニーズの大きな変化、町職員における団塊の世代の大量退職等による管理・監督職員の若返り及び女性職員の割合の増加等による組織バランスの変化など、町役場組織を取り巻く環境が大きく変わってきており、職員ひとり一人に求められる様々な能力向上は、本町の最も重要な政策であると言えます。

そこで、この最も重要な「人材育成」を推進していくために、今後の本町職員の人材育成の方向性を明確にすることを目的として、「矢吹町新人材育成基本方針」の改訂を行うこととしました。

この改訂する本方針を管理職はもとより、すべての職員が、内容を十分理解し、職場運営の中で実践し、人材育成に積極的に取り組むとともに、個々の職員の能力開発の指針としていただくよう期待しております。

矢吹町長 野崎 吉郎



# 矢吹町の人材育成に関する戦略体系

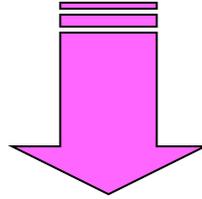
## 政策戦略

矢吹町まちづくり総合計画  
基本構想

矢吹町まちづくり総合計画  
基本計画・実施計画

矢吹町復興計画

みんなで支え創造する私のふるさと  
「さわやかな田園のまち・やぶぎ」



## 人材戦略

矢吹町新人材育成基本方針

人材育成の基本姿勢

職員に求められる資質・能力

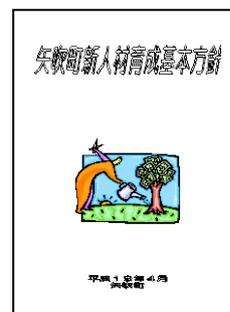
人材育成に貢献する諸制度

人材育成に必要な基盤整備

# 第 1 章 改 訂 の 背 景

## 1 人材育成基本方針の策定と改訂の経緯

矢吹町では、平成19年4月に「矢吹町新人材育成基本方針」を策定したところでありますが、平成18年3月に策定した「定員適正化計画」による職員の年齢構成の変化、平成23年に発生した東日本大震災による社会情勢及び町民ニーズの変化等に対応するために、本町の現状を踏まえ、本計画を改訂するものです。



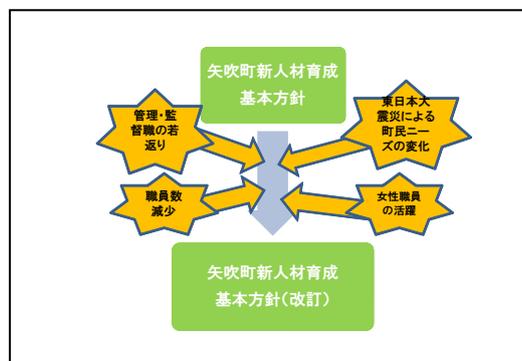
## 2 矢吹町を取り巻く情勢

矢吹町を取り巻く社会情勢は、激しく変化し続けています。本格的な少子高齢化・人口減少社会が到来しており、今後は、少なくなる労働力で、増加する高齢者を支えていかなければなりません。

次に、地方分権の進展により、市町村には特色あるまちづくりの構築が求められていること、また、平成23年に発生した東日本大震災及び原子力発電所事故災害により、復旧・復興に関する新たな町民ニーズが発生したことなど、常に町職員に求められる需要は変化しています。

町役場組織の面では、平成18年3月に策定した「定員適正化計画」に基づき、退職者不補充などによる職員数を調整してきたことで、平成12年の職員数188人をピークに職員数が50名程度減少していること、また、団塊世代の退職に伴う職員の若返りによる、管理・監督職に求められるマネジメント(職務管理能力等)能力の向上が求められていること及び職員全体に占める女性職員の割合が高くなったことによる女性職員の活躍が求められることが考えられます。

このような様々な情勢を受け、矢吹町職員には、少数精鋭の体制のもとで直面している課題を素早く把握し、解決策を見出す能力が求められており、人材育成の重要性が高まっています。



### **3 人材育成基本方針の改訂の方向性**

これまでの経緯と矢吹町の現状を踏まえ、以下の方向性に沿って人材育成基本方針を改訂します。

#### **(1) 職員に求められる理想像の再設定**

これまでの本方針に明示していた「組織が職員として求める基本姿勢及びその能力」を職員に求められる理想像に改め、職位別にその理想像を設定します。

#### **(2) 職層に応じたマネジメント力の向上**

職員の若返りが進む管理・監督職の職員に対し、部下への人材育成の必要性を理解・説明できる能力及び組織をマネジメントする能力、町の管理・監督職としての実践力（業務遂行力）を高めるための制度を構築します。

#### **(3) 「見える・感じる研修成果」の構築**

本基本方針における職員研修の諸制度を通して、研修の成果（職員のスキルアップ）が意識啓発、知識及び技術の向上により組織の革新につなげ、結果として、まちづくりに還元できるような「見える」「感じる」ことができる職員研修制度を構築します。

#### **(4) 男女区別のない全ての職員が活躍できる職場の再構築**

職員数が減少し、女性職員の比重が高くなる中、男性職員だけでなく女性職員の果たすべき職責も増加し、男性同様の管理・監督職への登用が人材育成の重要な課題となります。そこで、女性職員が元気に活躍できるよう、ライフワークバランスに配慮した組織運営及びその知識習得を目指した女性職員による情報共有を中心とした職員研修制度を構築します。

また、これまでの賃金制度を見直し、「がんばる」職員は報われるような人事諸制度を再構築し、職員がモチベーションを高めることができ、昇任意欲を向上させるような人材育成諸制度を再構築します。

#### **(5) 職員同士の連帯感の醸成**

職員数が減少し、業務量が増加する中、職員同士の連帯感は希薄になっており、組織として業務を遂行するためのコミュニケーションが不足することが懸念されます。そこで、職員個々が「組織としての連帯感」を持った意識を醸成させるための「横のつながり（同じ職位）」に特化した職員研修制度を構築し、「学習する組織」の形成を図ります。

## 第 2 章 人材育成の基本姿勢

### 1 町民満足度の向上

町では 21 世紀型自治体として「創造的な自治体経営」の確立を目指し、「町民満足度の向上」に積極的に貢献する人づくりとしての人材育成をめざします。

町では「町民との協働のまちづくり」をキーワードとした「住民自治の拡充」にも積極的に取り組み、高環境・高福祉の実現に向けて、町民の視点に立った行政運営を進めています。

厳しい経済財政状況が続く中で、改革リーダーとして町民意識の多様化と行政ニーズに的確に対応するとともに、町の創造的な自治体経営に貢献する人材育成が求められているという考え方を、全職員の共通認識として確立させていきます。

### 2 職員の意識の抜本的改革

目標を達成するため、自己の職務に対するプライドと高い士気を持つことのできる『積極果敢で挑戦的な職員』となるよう、たゆまない意識改革に取り組む人づくりをめざします。

東日本大震災による復興、少子高齢化社会の到来、高度情報化の進展、地球環境保全意識の向上と人権尊重意識の高揚など、これまでになく大きく変化している社会では、行政が取り組まなければならない課題は日々増加しています。今後も引き続く厳しい行財政環境の中で、限りある人員と予算で多様化する町民の負託に応え、より質の高い行政サービスを展開していくためには、町民の行政ニーズに敏感かつ柔軟に反応できる革新的な組織の中で、職員がまず意識を革新することが必要不可欠です。

地方分権一括法が施行されて以来、地方自治体は特色あるまちづくりを進めていく中、いわゆる前例踏襲主義や横並び意識を持って業務に取り組んでいては、町民のニーズに対応することができません。今後はより一層の職員の能力開発と意識改革を図り、戦略的な



行政運営の担い手として、自律的かつ意欲的な職員、つまり総合的な人材育成の視点に立って町民満足度の向上をその業務遂行の最終目的とし、職務目標を達成するための自己の職務に対するプライドと高い士気を持つことのできる行動的な職員を効果的・効率的に育成していくことが求められます。

### 3 職場環境の整備

戦略的な行政運営を支えるための職場づくりとして

- ①コミュニケーション豊かな職場
- ②職場の課題についての問題意識が共有されている職場
- ③人材育成を視野に入れた問題意識が共有されている職場
- ④規律性を保ちつつ個性を生かし、やる気を育てることのできる職場
- ⑤男女平等参画社会の実現に貢献する職場
- ⑥OJTの必要性和共通理解が浸透し、実行されている職場
- ⑦町政全体の流れと方向性を正確かつ生きた情報として共有している職場の確立に向け、その環境の整備をめざしていきます。

今や組織全体の事務量を、各職場に定量的に配分し執行していく時代ではなくなってきたといえます。今後は、職場及び職員の斬新な提案が町の戦略的な行政運営を支えていくという、ダイナミックな組織であることが求められています。そのためには、自らの翼で飛び立つ能力を備えた職員を育てることのできる職場風土づくりが重要です。「やるべきこと」だけに終始する職場のあり方を見直し、「やりたいこと」に着手できる職務分担の工夫と再編を急がなければなりません。そのためには、当面の職場の達成目標を確認し、役割分担の機能性と指揮命令システムのルートを点検し、常に改革に向けての高いモチベーションを皆が共有することのできる職場風土の醸成が必要です。

また同時に、一人ひとりの職員の持つ能力・特性を最大限に生かし、組織としてより大きな力を生み出すような、乗算型の人事配置と職務分担に取り組みなくてはなりません。したがって、今後は人材育成に果たす職場の役割はより大きくなり、業務遂行と人材育成という両面において、所属長を核とした職場ごとの共通認識を確立させていくことが必要です。

さらに、業務の進行過程自体をトップダウン型から、職員のプラン提案型あるいは目標管理型にシフトしていくことによって、町はこれからも自律的・自己改革的な職場環境の整備に努めます。

## 第 3 章 職員に求められる資質・能力

### 1 町職員のあるべき基本姿勢

この職員のあるべき基本姿勢は、「町民が求める職員像」「時代が求める自治体職員像」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。

組織が職員として求めている基本姿勢は、次のとおりとします。

**「職務に積極的に取り組むとともに、能力と意欲の向上に自覚的に努める高い公務員論理と民間的発想を持った職員」**

具体的に求められる職員の能力については、次のとおりとします。

- ・ **自らが考え、新たな課題に挑戦する**
- ・ **中長期的で、広い視野から考える**
- ・ **コスト意識が高く、地域経営の感覚を持つ**
- ・ **町民に目を向け、町民の立場に立って考え、説明責任を果たす**

地方分権が現実のものとなり自治体間競争の時代を迎えた今日、町民が行政、職員に寄せる期待も大きくなっています。それだけに職員に求められる資質も、年々高くなってきております。

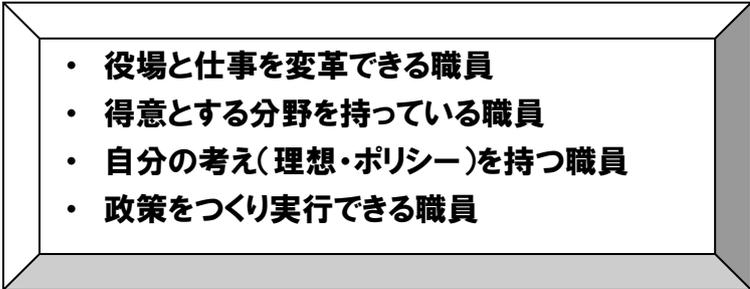
### 2 「個性ある人材」の育成をめざして

これまでの人材育成は、職員を一律に扱い全体の資質の向上をはかるものでした。しかし、ゼネラリスト（広範囲の知識・経験のもつ人）の育成を前提とした「定食型の研修」を多様な価値観を持つ職員に押し付けることは、個性ある人材を育成するには限界があります。また、現実の限られた予算で全部の職員に対して一律に研修を実施することは実際には不可能であり、極めて不効率でもあります。

一人ひとり顔が異なるように、職員には個性があり、一人ひとりの持つ資質・能力も異なっています。ますます厳しくなる状況下では、戦略的な人材育成の取り組みが必要となってきます。今後は、全職員一律の押し付け型の研修ではなく、向上心のある職員、主体性のある職員を積極的に支援し、行政運営のコア（核）となる人材の育成をめざします。人事面においても、個々の職員の資

質や能力に合わせて早い時期から様々な経験の機会を与え、人材開発のスピード化を図ります。

町が育成しようとするコアとなる「個性ある人材」は、次の4つの要素を持つ職員です。

- 
- 役場と仕事を変革できる職員
  - 得意とする分野を持っている職員
  - 自分の考え(理想・ポリシー)を持つ職員
  - 政策をつくり実行できる職員

#### **役場と仕事を変革できる職員**

組織が大きくなると一般的に現状を維持しようとする自己防衛本能が働くといわれ、特に官庁組織ではその傾向が顕著であるとされています。職員も、知らず知らずのうちに組織の持つ体質が染み込み、新しいことに挑戦しないようになってはいないでしょうか。「与えられた仕事をそつなくこなすだけの職員」ではなく、「常に問題意識を持ち事務事業を改善できる職員」さらには「組織の運営・体質を変革できる人材」が必要です。

#### **得意とする分野を持っている職員**

また、これまでの人事・研修制度はゼネラリストの育成を前提としたものでした。その結果、いわゆる専門職以外の職員は、これまで専門の分野を持つという意識を持っていませんでした。しかし、行政ニーズが多様化した今日では業務も複雑化・高度化してきています。これからの時代は、何も得意な分野がないという職員では通用しません。少なくとも1つか2つかは得意とする分野を持ち実践力を備えた職員であることが要求されます。

#### **自分の考え(理想・ポリシー)を持つ職員**

仕事を変革できる職員となり、得意とする分野を持つ職員となるためには、自分の考え(理想・ポリシー)が必要です。例えば、福祉分野で働く職員には「福祉サービスの理想」が、税務部門の職員には「税業務に関する理想」がなくてはなりません。

#### **政策をつくり実行できる職員**

地方分権が実行段階に入った今、町の責任で町独自の政策・施策を展開し、まちづくりを進めなければなりません。今後ますます政策形成能力、政策法務

能力を備えた職員が必要とされます。広い人的ネットワークを持ち最新の情報と知識を収集し、柔軟な発想で事業を企画できる職員、行動力と対人折衝能力を有し、計画を実行できる職員が求められます。

**「個性ある職員」とは、決して「自分勝手な職員」ではありません**

「個性ある職員」は、協調性がない自分勝手な職員とは違います。組織の中で働く以上、組織人として必要な常識や協調性を備えていなければ失格です。しかし、決してエリート志向のイエスマンではなく、職場、会議などの場で周りに流されず、自分の意見をはっきりと言えるような職員。上司や同僚の批判をするだけの評論家ではなく、職場で建設的な意見・プランを提案し、実行できる職員こそが本来のめざす「個性のある職員」です。



## 第 4 章 人材育成に貢献する諸制度

従来的人事管理、研修では、職員を平等に扱うという基本方針のもとに運用されてきました。

職員一人ひとりには、それぞれ個性があり、考え方も能力にも差があることを認識したうえで、個性と能力を最大限に伸ばすような人事制度・研修制度をつくる必要があります。

また、人材育成には職場環境も重要です。みんなが目標を共有し、自由に議論し、学び互いに切磋琢磨し合う活気ある職場環境づくりも欠かせません。

人材育成を効果的に推進するため、人事制度の改革と研修制度の充実、職場環境づくりの推進を相互に連携させ総合的に実施します。

### 1 職員研修

町では、職員一人ひとりの可能性と能力を伸ばすため、幅広いメニューによる職員の能力開発を行っています。以下は職員研修の3本柱といわれているものですが、今後は、町民ニーズの高度化や業務の専門化に伴い、各研修機能と手法を再編・拡大していくとともに、町職員一人ひとりにあったスキルアップのための形態を再構築していきます。

- 1 自己啓発 (Self Development)
- 2 職場内研修 (On the Job Training)
- 3 職場外研修 (Off the Job Training)

#### (1) 自己啓発 (Self Development)

職員が職務に関する問題意識を明確にし、自己の能力を開発するため主体的に取り組む手法で、人材育成のベースとなります。町では、職員の自己啓発意欲の促進と学習環境の醸成のため、幅広い情報収集や人的ネットワーク形成活動に対して組織的な支援を行っています。

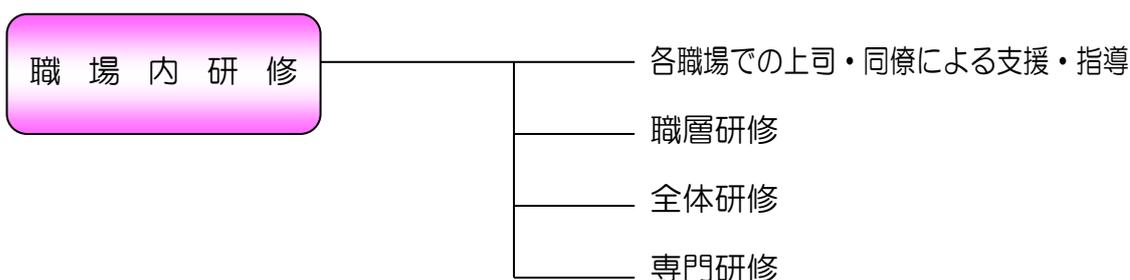
自己啓発

自主研究グループ活動費助成  
資格取得支援、通信教育による自  
学学習支援

## (2) 職場内啓発 (On the Job Training)

職場内において職務を通して行われる研修で、その形態は上司、先輩が日常業務の中で部下に指導するものから、職場で必要となる知識・技術や課題についての外部講師による学習会や研究会等、様々です。

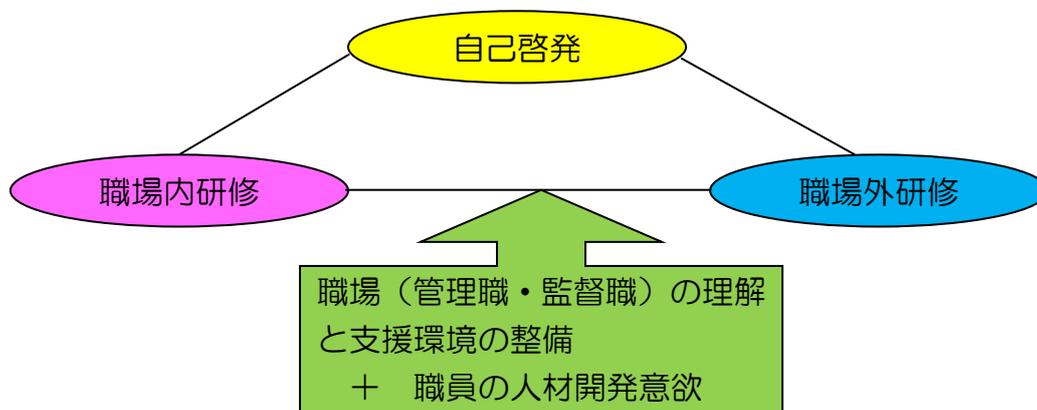
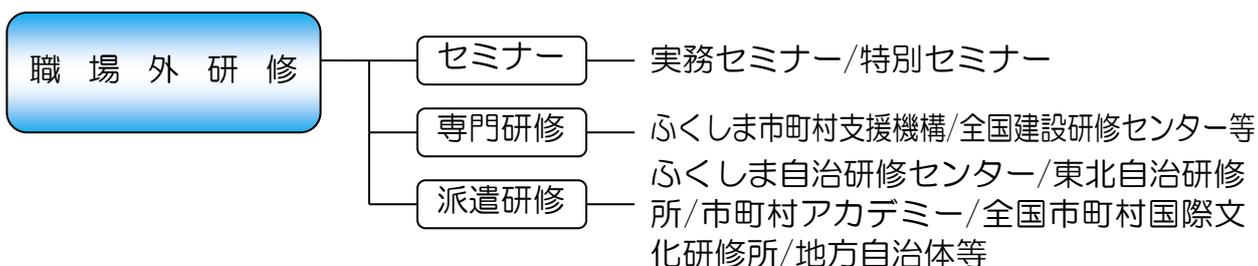
合わせて、非常勤職員等の育成・活用を推進し、職場ごとにバランス良くマンパワーを高めていくためにも、町職員にあったスキルアップのためのサポート体制整備と外部コンサルタントの活用などを探っていきます。



## (3) 職場外研修 (Off the Job Training)

職場外で実施される独自研修や合同研修、派遣研修は、組織目標を達成するために求められる資質・能力の習得を目的として実施され、独自研修には経験年数、職種、職層に応じた必修研修も含んでいます。

今後は、ますます多様化する行政ニーズと職員の能力開発ニーズに対応していくために、希望選択性による独自研修受講など職能や業務の専門性の向上に向けての手法を検討していきます。



## 2 人事任用制度

職務の専門化・高度化や町民ニーズの多様化に伴い、職員一人ひとりの能力が求められる中、横並び的で画一型の人事制度は限界点に達しており、この人事制度は、これからの職員の人材育成の妨げとなってきています。

職員一人ひとりの能力を育成するためには、公平・公正な客観的基準による評価・処遇を行うことが必要であることから、今後町では、人事任用制度の実施へ向けて検討します。

人事任用制度 { 人事考課制度  
昇任候補者試験制度  
昇給制度

### (1) 人材育成型人事考課制度の再構築

職員個人の能力を開発、育成し、その人材を十分に活用し、効率的な行政運営を行うためには、学歴・年齢などの年功的基準ではなく、個人の業績・態度に着目し、その行動事実を振り返り、人より不足する能力は補うための研修（OJT、職場内外研修など）を実施し、人より「がんばった職員」は報われるような人事制度を行うことが必要です。

人事考課制度は、平成18年度から職員的能力を評価する「行動特性考課」と業績を評価する「成果考課」により実施しておりましたが、本町では、考課結果が必ずしも「人材育成」につながるものでなかったことから、再度、本制度の本来の趣旨である「人材育成」につながる制度として、再構築及び実施します。

また、平成26年に改正された地方公務員法では、「職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる人事評価制度を導入し、これを任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とする。」と明記されており、この制度が、今後「昇任制度」及び「昇給制度」における判定基準として活用できるような体制を検討します。

## (2) 昇任候補者試験制度

昇任候補者試験制度は、昇任後に求められる職員個々の能力アップを図る、また、「がんばる職員」は早期に上の職位に昇任し、その優れた能力を発揮してもらい、組織の活性化を図るために実施するものである。

本試験の実施にあたっては、常日頃の勤務内容に対する評価結果と、これに加えて、昇任への意欲、上の職位に必要とされる知識・能力の実証として、一般教養等試験の総合的な結果により、客観的かつ公平・公正に行います。

## (3) 昇給制度

今までの年功的な昇給ではなく、常日頃の勤務状況を踏まえて、がんばって業務に取り組んだ職員には、がんばった分の昇給を与えることで、職員一人ひとりが、「がんばったものは、報われる」ような仕組みをめざします。

## (4) 人事任用制度の改善

これらの人事任用制度は、職員が納得でき、公平な制度として確立するため、必要に応じて、改善等の見直しを行うものとし、また、昇任制度、昇給制度についても、「がんばったものは、報われる」ような仕組みになるように改善を図り、町に合った人事任用制度を確立します。

### 3 総合的な人事制度の確立

職員個々の能力開発努力と業務への反映を、より多くの次元から見極めていくためには、客観的評価制度としての人事任用制度の絶えざる見直しに加えて、付加的な仕掛けが必要です。そのためにも、あらゆる職員が直接トップマネジメントに触れ、評価を受ける機会を様々な場面で整備していきます。

#### (1) 職員提案制度

職員の自発的で自由闊達な発想や提案を町政に反映していくため、町では職員提案制度（「公務能率向上に関する規程」昭和53年矢吹町訓令第4号）を実施しています。

まちづくりのための政策提案や、職員が日々の業務の中で感じた疑問やアイデアを、町政や業務改善に向けての提案として募集し、いただいた提案は、内容の緊急性や実現可能性に応じて、関連部署へ検討依頼されると同時に結果提出が求められ、長期的視野に立った提案は提案した職員も加

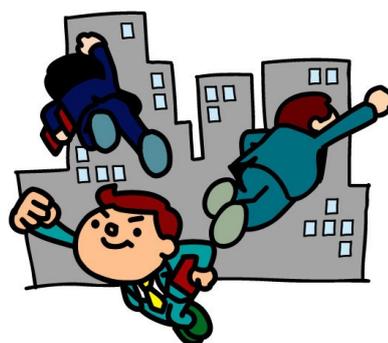
わり、庁内プロジェクトチームなどにおいて検討・研究されます。優れた提案については、町長自らが表彰するなど、この制度により、個々の職員の発想を大切に作る風土が培われ、職員には自己研鑽する強い動機が芽生えてきます。

#### (2) 育成型ジョブ・ローテーション

職員が自分の適性を発見し、能力開発と様々な経験ができるよう職員調書による経歴管理及び自己申告制度を活用し、主として新採用から採用15年程度までを対象にジョブローテーションによる異動管理を行っていきます。中堅以上の職員の異動については、一定の専門性を有する職員が必要な部門では後継者が育成されるよう配慮し、柔軟に運用することとします。

#### (3) 自己申告制度

個人の業務の適正、職場内の執務環境などの職務に関する意見を組織に反映させることを目的に実施します。現在の業務内容及び異動希望など、職員一人ひとりが考えるキャリアプランを反映させる制度とすることで、職員の仕事への活力につながります。



#### (4) 採用試験制度

採用試験については、学力・知力的試験だけでなく、本人の内面を図る試験を実施するなど「知識偏重の採用」から「人物本位の採用」をめざした改革に取り組んできています。今後も有能な人材確保のため、受験内容の検討や筆記試験の見直しなど、採用試験制度の改革をさらに積極的に進めます。

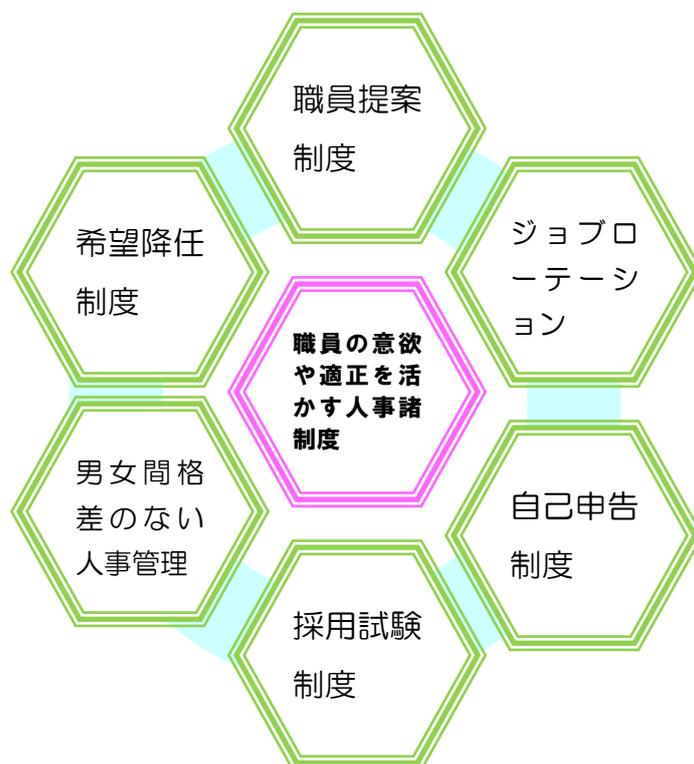
#### (5) 男女間格差のない人事管理の推進

採用・昇任・配置・評価など人事管理上のすべての場面で、男女間で差別的な取り扱いや先入観・偏見による運用がなされないようにし、女性職員の持つ能力の積極的な活用を図ること、及び女性職員が活躍できるようなスキルアップのための研修制度を構築します。

## (6) 希望降任制度

健康上の理由や家庭の事情などで、管理・監督職としての責務を十分に果たせない場合があります。あるいは管理・監督職になったが、自分が管理・監督職としての適正を欠くことに気付いたというときなど、このような場合にも、その職に留めておくことは、職場運営に支障が生ずるだけでなく、本人にも苦痛を強いることとなります。円滑な職場運営をはかるため、本人の希望による降任制度（矢吹町職員の希望降任に関する規則（平成24年矢吹町規則第10号））になります。

### 人事諸制度の有機的連動



## 第 5 章 人材育成に必要な基盤整備

### (1) 自己啓発の組織的推進のための新たな手法の開発

職員自身の能動的な自己研鑽に向けて、職員のがんばる意識に対する新しい切り口でのサポートシステムの拡充は、ますます必要となると考えられることから、組織としてサポートする手法として、通信教育講座の助成制度を検討します。

### (2) 研修推進体制の整備

従来職員を研修所等に派遣しスキルアップをする派遣型人材育成から、本町に合った本町職員のため真に必要な研修を職員自らが指導するなどの自前型人材育成を行うことで、講師としての説明力アップ及び受講者も実践につながるスキルアップを図ることができ、組織として学ぶ風土（学習する組織）を形成するための体制整備を検討・実施します。

### (3) 研修の効果・成果の確認

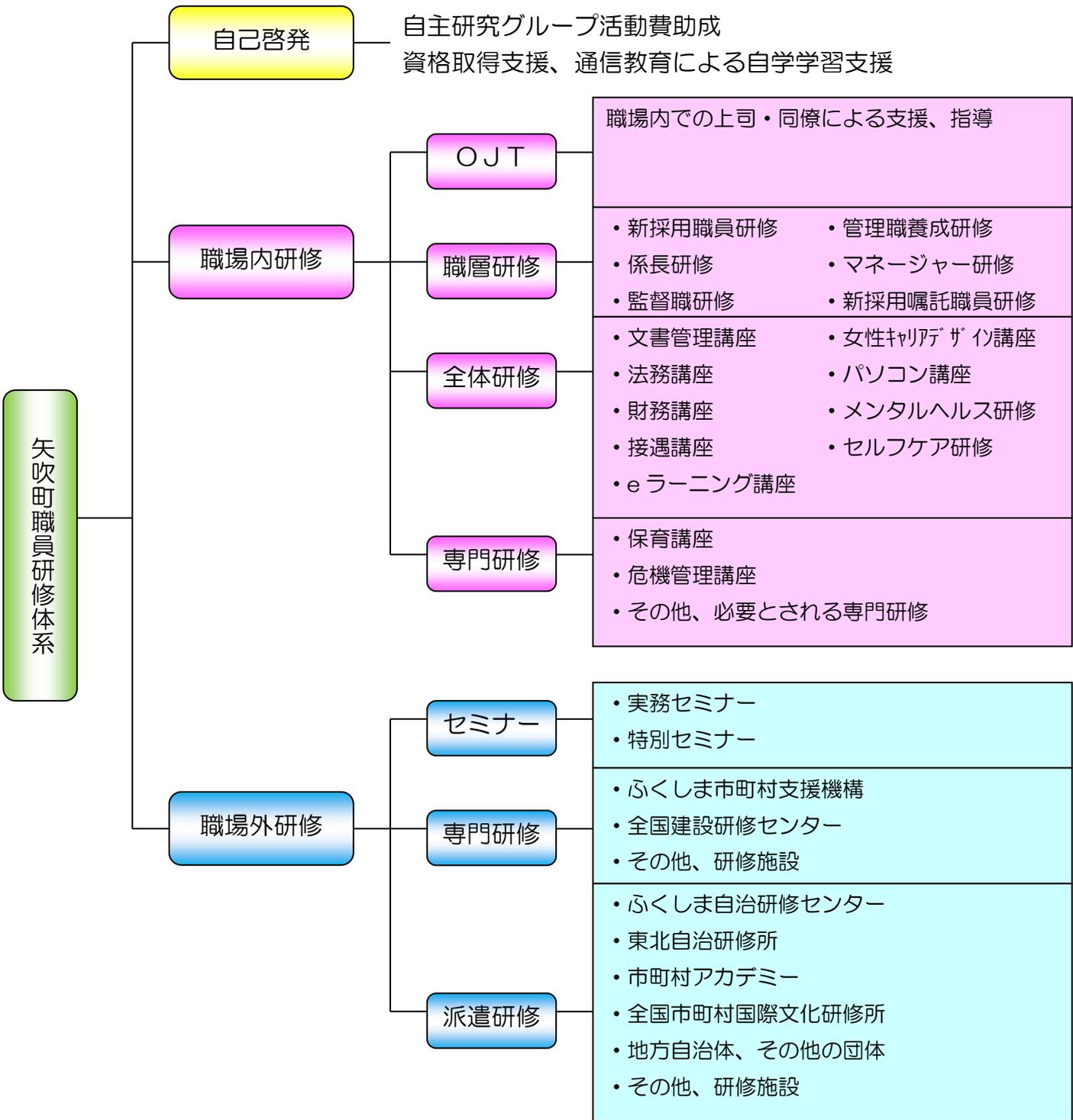
個々の研修内容が、町の期待する研修目的を的確に捉えて受講した職員に伝授されたかどうか、また職員一人ひとりが研修の意図する趣旨を自分の業務における目標管理に有効な素材として認識し、研修プログラムや進行について満足度を得たか検証していくことが必要であり、研修実施ごとに評価を行い、今後の研修計画に反映していきます。

### (4) メンタルヘルスに関するサポート

東日本大震災及び原発事故に伴う災害復旧や放射線対策などの新たな業務が加わるなど職員の業務量が増加する中、職員の「心の健康」は、とても重要な項目であり、新たな業務等における仕事のプレッシャーなどの精神的な疲労、時間外勤務による身体的な疲労が続く場合、ストレスとなって蓄積され精神的な病が生じる恐れがあり、限られた人的資源を有効に活用していくためにも、組織的サポート体制の整備は欠かせない要素となります。

メンタル・バランスを常にチェックするための「ストレス調査」、また、そのスキルを正しく認識するための「メンタルヘルス研修会」は、組織内の精神衛生上の予防システムをして継続的に実施する必要がある、なお、状況に応じて、職員の「心の健康」のための体制を常に見直しする仕組みづくりが必要です。

# 矢吹町職員研修体系図



矢吹町職員研修体系

自己啓発

自主研究グループ活動費助成  
資格取得支援、通信教育による自学学習支援

職場内研修

OJT

職場内での上司・同僚による支援、指導

職層研修

- 新採用職員研修
- 係長研修
- 監督職研修
- 管理職養成研修
- マネージャー研修
- 新採用嘱託職員研修

全体研修

- 文書管理講座
- 法務講座
- 財務講座
- 接遇講座
- eラーニング講座
- 女性キャリアデザイン講座
- パソコン講座
- メンタルヘルス研修
- セルフケア研修

専門研修

- 保育講座
- 危機管理講座
- その他、必要とされる専門研修

職場外研修

セミナー

- 実務セミナー
- 特別セミナー

専門研修

- ふくしま市町村支援機構
- 全国建設研修センター
- その他、研修施設

派遣研修

- ふくしま自治研修センター
- 東北自治研修所
- 市町村アカデミー
- 全国市町村国際文化研修所
- 地方自治体、その他の団体
- その他、研修施設

## 資料編

### 1 職員育成検討会議結果

- 開催日時：平成26年9月17日 午後1時30分～午後4時45分
- 開催場所：役場大会議室
- 対象者：課長、室長、局長、担当課長、主幹（園長含む）
- 参加者数：22人
- 会議内容：ワールドカフェ方式により、参加者を4～5名程度のグループ分け、グループ毎に人材育成に関するテーマについて、意見を出し合う会議スタイルでの実施。

#### ●主な意見

<p>【テーマ】 「求められる職員（町民目線、組織目線）とは、どのような職員でしょうか。」</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>・目標、正しい意思をもっている・応用力、想像力がある・コスト視点をもてる・企画力がある</li><li>・やる気がある・積極的である・行動力がある・スピード感がある・指示された内容以上のことをやる・ミスをしない・「ほうれんそう」ができる・書類の整理ができる</li><li>・基礎、基本的な知識がある・進んで自己研修をする・誤りのない文書・財務処理ができる・コンプライアンス、倫理観を備えている</li><li>・説明力（わかりやすい）がある・コミュニケーションのとれる</li><li>・自分の時間を大切にする・協調性がある</li><li>・話をよく聞く・やさしさが伝わってくる・顔が広い・身だしなみができている・丁寧な対応ができる・町民目線をもてる・自ら声をかける・笑顔で対応できる</li><li>・育成力がある・指導力がある・課員のトラブルをフォローできる</li><li>・ゆるぎない決断ができる、最適の判断ができる、リーダーシップがある・情報共有ができる・対応力がある・あいさつ、言葉使いができる</li></ul>

<p>【テーマ】 「理想とする管理職の職員像とは、どのような姿でしょうか。」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>部下を元気にさせる行動言動ができる・部下の健康状態（心と体）を把握している</li> <li>部下が気軽に声をかけることができる・相談に乗ってくれる・活気がある・部下の思い、悩みなどを確認している・常にコミュニケーションをとる・適度な笑いがある職場を作れる</li> <li>物事に対して、多方面から問題を検討できる・適正に評価できる・組織を引っかれる（方向性を示す）・決断力（判断力）がある・公正公平である・部下に対してダメと言える・発想力がある・モチベーションがある・安定（落ち着き）している・部下に任せてくれる・トラブルや課題を適切に判断し処理できる</li> <li>はっきり明瞭に話すことができる・対外交渉力をもっている</li> <li>組織を引っかれる・信頼される・部下から意見を出せる・リーダーシップがある・目標を示すことができる・親分肌</li> <li>部下の能力を向上させることができる・明確に指導、助言してくれる・適度な緊張感がある</li> </ul>
---

**2 人材育成に関する職員意識アンケート調査集計結果**

- 実施期間：平成26年9月24日～10月8日
- 回答者数：127人（全職員の約92%）

- （職種の略号）
- 課長・・・課長
  - 主幹・・・担当課長・主幹【園長】
  - 補佐・・・課長補佐・副主幹
  - 係長・・・主任主査兼係長【副園長】
  - 主任・・・主任主査
  - 主査①・・・主査（4年以上）【主任教諭・保育技査】
  - 主査②・・・主査（3年以下）【主任教諭・保育技査】
  - 副主査・・・副主査【教諭・保育技師】
  - 主事・・・主事【教諭・保育技師】

★自分の能力や資質の向上のために努力しているかについて

選択項目	総計	課長	主幹	補佐	係長	主任	主査①	主査②	副主査	主事
そう思う	16.5%	16.7%	15.4%	33.3%	26.3%	14.3%	8.0%	18.2%	12.5%	17.9%
どちらかといえば、そう思う	58.3%	50.0%	76.9%	33.3%	57.9%	14.3%	68.0%	54.5%	75.0%	53.6%
どちらかといえば、そう思わない	20.5%	33.3%	7.7%	33.3%	15.8%	42.9%	16.0%	27.3%	12.5%	21.4%
そう思わない	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.6%
わからない	3.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	8.0%	0.0%	0.0%	3.6%
無回答	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

★給与（給料・諸手当）処遇は、何を最も重視すべきかについて

選択項目	総計	課長	主幹	補佐	係長	主任	主査①	主査②	副主査	主事
年齢や勤務年数	17.3%	0.0%	7.7%	0.0%	21.1%	28.6%	20.0%	27.3%	12.5%	17.9%
職務・職責（責任の軽重）	51.2%	75.0%	69.2%	100.0%	57.9%	42.9%	40.0%	54.5%	50.0%	35.7%
能力	19.7%	16.7%	15.4%	0.0%	5.3%	14.3%	20.0%	18.2%	37.5%	32.1%
業績（成果）	9.4%	8.3%	0.0%	0.0%	10.5%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	14.3%
無回答	2.4%	0.0%	7.7%	0.0%	5.3%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

★職場では、情報共有が十分に図られているかについて

選択項目	総計	課長	主幹	補佐	係長	主任	主査①	主査②	副主査	主事
そう思う	22.8%	16.7%	46.2%	33.3%	31.6%	0.0%	20.0%	18.2%	37.5%	14.3%
どちらかといえば、そう思う	63.0%	50.0%	53.8%	33.3%	57.9%	57.1%	72.0%	81.8%	62.5%	64.3%
どちらかといえば、そう思わない	11.0%	33.3%	0.0%	33.3%	10.5%	42.9%	8.0%	0.0%	0.0%	7.1%
そう思わない	3.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%
わからない	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
無回答	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

★職場では、新しいことを積極的に取り入れる雰囲気があるかについて

選択項目	総計	課長	主幹	補佐	係長	主任	主査①	主査②	副主査	主事
そう思う	15.0%	16.7%	38.5%	33.3%	10.5%	0.0%	12.0%	0.0%	50.0%	7.1%
どちらかといえば、そう思う	57.5%	50.0%	46.2%	33.3%	68.4%	42.9%	52.0%	90.9%	37.5%	60.7%
どちらかといえば、そう思わない	19.7%	33.3%	7.7%	33.3%	21.1%	28.6%	24.0%	9.1%	0.0%	21.4%
そう思わない	2.4%	0.0%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.1%
わからない	4.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	28.6%	8.0%	0.0%	12.5%	3.6%
無回答	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.0%	0.0%	0.0%	0.0%

★職場内研修（OJT）は、日常的に実施されているかについて

選択項目	総計	課長	主幹	補佐	係長	主任	主査①	主査②	副主査	主事
そう思う	19.7%	8.3%	38.5%	0.0%	21.1%	14.3%	16.0%	0.0%	12.5%	32.1%
どちらかといえば、そう思う	45.7%	75.0%	53.8%	33.3%	47.4%	28.6%	32.0%	72.7%	50.0%	35.7%
どちらかといえば、そう思わない	18.9%	16.7%	7.7%	66.7%	21.1%	28.6%	32.0%	9.1%	12.5%	10.7%
そう思わない	5.5%	0.0%	0.0%	0.0%	5.3%	14.3%	0.0%	0.0%	12.5%	14.3%
わからない	10.2%	0.0%	0.0%	0.0%	5.3%	14.3%	20.0%	18.2%	12.5%	7.1%
無回答	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

★職場での事務事業実施にあたり、町民ニーズを把握しているかについて

選択項目	総計	課長	主幹	補佐	係長	主任	主査①	主査②	副主査	主事
そう思う	10.2%	16.7%	23.1%	0.0%	15.8%	28.6%	8.0%	0.0%	0.0%	3.6%
どちらかといえば、そう思う	52.0%	50.0%	53.8%	66.7%	57.9%	28.6%	48.0%	63.6%	75.0%	42.9%
どちらかといえば、そう思わない	20.5%	33.3%	15.4%	33.3%	26.3%	14.3%	12.0%	18.2%	12.5%	25.0%
そう思わない	1.6%	0.0%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.6%
わからない	14.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	32.0%	9.1%	12.5%	25.0%
無回答	1.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	9.1%	0.0%	0.0%

★職場内の他部署との情報交換・調整が図られているかについて

選択項目	総計	課長	主幹	補佐	係長	主任	主査①	主査②	副主査	主事
そう思う	5.5%	8.3%	7.7%	0.0%	10.5%	14.3%	4.0%	0.0%	0.0%	3.6%
どちらかといえば、そう思う	57.5%	58.3%	76.9%	0.0%	57.9%	42.9%	48.0%	81.8%	75.0%	50.0%
どちらかといえば、そう思わない	27.6%	25.0%	7.7%	66.7%	21.1%	28.6%	44.0%	18.2%	12.5%	32.1%
そう思わない	4.7%	0.0%	7.7%	33.3%	5.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.1%
わからない	3.9%	8.3%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	4.0%	0.0%	0.0%	7.1%
無回答	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	5.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

★職場内において常に危機感を持っているかについて

選択項目	総計	課長	主幹	補佐	係長	主任	主査①	主査②	副主査	主事
そう思う	28.3%	16.7%	38.5%	0.0%	31.6%	28.6%	12.0%	63.6%	25.0%	32.1%
どちらかといえば、そう思う	56.7%	50.0%	53.8%	66.7%	63.2%	57.1%	68.0%	27.3%	75.0%	53.6%
どちらかといえば、そう思わない	10.2%	33.3%	0.0%	33.3%	5.3%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	7.1%
そう思わない	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
わからない	3.1%	0.0%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.1%
無回答	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%	0.0%

★理想とする職員像について（複数回答）

選択項目	総計	課長	主幹	補佐	係長	主任	主査①	主査②	副主査	主事
高い倫理観を有する。	3.9%	8.3%	6.2%	0.0%	3.2%	5.7%	4.0%	1.8%	2.5%	2.9%
服務規律を遵守する。	3.3%	5.0%	6.2%	0.0%	4.2%	0.0%	2.4%	1.8%	10.0%	1.4%
業務と取り巻く状況を的確に把握する。	8.3%	10.0%	7.7%	13.3%	9.5%	8.6%	9.6%	3.6%	7.5%	7.9%
町や市民の利益を第一に考える。	6.5%	5.0%	7.7%	0.0%	6.3%	2.9%	5.6%	3.6%	7.5%	10.0%
専門的知識・技術の習得・情報収集を行う。	7.4%	8.3%	7.7%	0.0%	7.4%	5.7%	5.6%	10.9%	7.5%	7.9%
現状を踏まえ最適な選択を行う。	8.3%	5.0%	7.7%	6.7%	9.5%	11.4%	7.2%	9.1%	12.5%	7.9%
優先順位や影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行う。	8.0%	5.0%	6.2%	13.3%	9.5%	5.7%	10.4%	7.3%	5.0%	7.9%
問題に対し、早期対応を適切に行う。	6.8%	3.3%	10.8%	13.3%	6.3%	5.7%	8.0%	5.5%	12.5%	3.6%
目頃から対外的な信頼関係を構築する。	5.2%	0.0%	3.1%	6.7%	6.3%	2.9%	7.2%	7.3%	2.5%	6.4%
組織方針を実現できるような関係者と折衝・調整を行う。	2.7%	5.0%	6.2%	6.7%	2.1%	5.7%	1.6%	3.6%	0.0%	0.7%
論点やポイントを明確にし、論理的で簡潔な説明を行う。	2.7%	5.0%	3.1%	0.0%	2.1%	8.6%	1.6%	0.0%	0.0%	3.6%
相手を理解・尊重する一方、主張すべき点はふれずに主張する。	6.9%	5.0%	3.1%	20.0%	8.4%	2.9%	6.4%	9.1%	15.0%	5.7%
起こり得る事態や影響を予測し、ものごとを進める。	6.3%	10.0%	6.2%	6.7%	5.3%	8.6%	6.4%	7.3%	0.0%	6.4%
成果水準を踏まえ、効率的に業務を進める。	2.0%	3.3%	1.5%	0.0%	0.0%	2.9%	1.6%	3.6%	0.0%	3.6%
課題の重要性や部下の役割を踏まえて業務を配分する。	2.4%	1.7%	1.5%	0.0%	2.1%	2.9%	3.2%	1.8%	0.0%	3.6%
業務の進捗状況を把握し、的確な指示により迅速に動く。	4.3%	6.7%	0.0%	6.7%	4.2%	11.4%	3.2%	5.5%	5.0%	3.6%
人材育成のため、的確に指示・助言・指導する。	4.7%	8.3%	10.8%	0.0%	3.2%	2.9%	3.2%	0.0%	2.5%	6.4%
ミスがないよう担当業務全体のチェックを行う。	3.0%	1.7%	0.0%	0.0%	5.3%	0.0%	3.2%	1.8%	2.5%	4.3%
失敗や困難にめげず仕事を進める。	4.4%	1.7%	4.6%	6.7%	3.2%	2.9%	3.2%	10.9%	7.5%	4.3%
自分の業務を限定せず、未経験の業務に積極的に取り組む。	2.8%	1.7%	0.0%	0.0%	2.1%	2.9%	6.4%	5.5%	0.0%	2.1%
無回答	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

★一生懸命に働く職員に悪い影響を与える職員の行動について（複数回答）

選択項目	総計	課長	主幹	補佐	係長	主任	主査①	主査②	副主査	主事
自分の役割を理解しておらず、組織に損害を与えるような行動をする。	8.5%	13.3%	9.2%	13.3%	5.3%	8.6%	9.6%	7.3%	7.5%	7.1%
自分の職位で遂行すべき職務・責任を理解していない、あるいは放棄する。	12.0%	13.3%	15.4%	20.0%	11.6%	11.4%	14.4%	10.9%	7.5%	8.6%
容易な仕事にもかかわらず、度重なる催促をしても放置する。	8.0%	11.7%	7.7%	20.0%	8.4%	2.9%	8.8%	5.5%	12.5%	5.7%
他人と協力・協働することを放棄する。	7.7%	1.7%	4.6%	6.7%	11.6%	8.6%	5.6%	9.1%	10.0%	10.0%
新しい考えや方法を耳を貸さず、拒否する。	5.2%	3.3%	7.7%	6.7%	6.3%	8.6%	3.2%	5.5%	7.5%	4.3%
周りの職員に対して、やる気を喪失させるべく扇動する。	7.1%	6.7%	6.2%	0.0%	8.4%	5.7%	5.6%	5.5%	10.0%	8.6%
他者がどのようなタイプの人間であるかを自分の先入観のみで決めつける。	3.9%	0.0%	4.6%	6.7%	4.2%	0.0%	0.8%	7.3%	0.0%	8.6%
市民の苦情や不満を買っても改善しようとしめない。	4.9%	10.0%	3.1%	6.7%	2.1%	2.9%	8.0%	3.6%	7.5%	2.9%
状況変化に対応できない、又は見て見ぬふりをする。	6.3%	5.0%	6.2%	6.7%	4.2%	5.7%	7.2%	9.1%	10.0%	5.0%
コミュニケーションをとうとうとしない。	6.0%	6.7%	4.6%	0.0%	8.4%	8.6%	2.4%	7.3%	10.0%	6.4%
人を育てなければならない立場にあっても、それを放棄する。	2.4%	6.7%	1.5%	0.0%	2.1%	2.9%	4.0%	1.8%	0.0%	0.7%
上司・先輩としての立場や自分の権限を利用して、後輩や部下等を混乱させる。	3.8%	0.0%	1.5%	0.0%	5.3%	5.7%	4.0%	1.8%	7.5%	5.0%
職場でのいさかい、感情的な行き違いを放置する。	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%	1.8%	2.5%	2.1%
無責任な決定をすることがある。	2.7%	0.0%	6.2%	0.0%	2.1%	5.7%	3.2%	3.6%	0.0%	2.1%
町職員としての規律のみならず、社会通念上好ましくない振る舞いがある。	4.7%	8.3%	6.2%	0.0%	3.2%	8.6%	4.8%	5.5%	0.0%	3.6%
業務に必要な知識・技術を学ぶことに否定的である。	0.8%	1.7%	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	1.4%
交渉や折衝の場において、主張することなく、相手の言いなりになる。	2.5%	1.7%	1.5%	13.3%	0.0%	2.9%	4.8%	0.0%	5.0%	2.1%
計画を立てようとせず、いきあたりばつたりに対応する。	1.7%	1.7%	4.6%	0.0%	1.1%	2.9%	3.2%	1.8%	0.0%	0.0%
目標を設定することを拒絶する。	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
問題を放置して、悪化するままにしておく。	6.0%	8.3%	4.6%	0.0%	7.4%	8.6%	6.4%	3.6%	0.0%	7.1%
無回答	4.7%	0.0%	4.6%	0.0%	7.4%	0.0%	1.6%	9.1%	2.5%	8.6%