

南伊勢町人材育成基本方針

平成29年11月改定

南 伊 勢 町

目 次

第1章	人材育成基本方針策定の目的	- 2 -
1.	人材育成基本方針策定の目的	- 2 -
(1)	常に変化する社会の流れを読み、時代とともに変化できる役場組織の経営体質をつくる	- 2 -
(2)	変化に対応するための人づくりと組織づくり	- 2 -
2.	行政組織経営で大切にしていること	- 3 -
(1)	町政において大切にしている価値観と基本姿勢	- 3 -
(2)	「南伊勢町行政経営システム」の円滑な機能の強化	- 3 -
3.	求められる職員像と役場像	- 4 -
4.	職員に求められる役割と能力・姿勢	- 6 -
第2章	「時代最適の役場」をつくる総合的取組の推進	- 9 -
1.	人材育成の考え方	- 9 -
2.	行政経営システムの運営による組織学習 ～人と組織が育つ仕事のやり方～	- 11 -
3.	人材マネジメントシステムによる人事管理～人と組織を育てる人事管理～	- 14 -
(1)	人事管理の質的变化（人事労務管理から人的資源管理へ）	- 14 -
(2)	人材マネジメントシステムにおける経年管理	- 15 -
第3章	地域で町民とともに育つ取組み～地域で育てる人と組織づくり～	- 19 -
1.	地域で育てる人と組織づくり	- 19 -
2.	地域活動を通じた課題発見	- 19 -
3.	協働取組における町民主体取組みのサポート	- 20 -
4.	広域連携と新しい価値創造のためのコーディネート	- 21 -
第4章	推進体制の整備	- 24 -
1.	人材育成の推進及び支援体制	- 24 -
(1)	課運営での推進体制	- 24 -
(2)	行政経営システムでの推進体制	- 25 -
(3)	人材マネジメントシステムでの推進体制	- 25 -
2.	人材育成の推進サイクル・推進期間	- 27 -

第1章 人材育成基本方針策定の目的

1. 人材育成基本方針策定の目的

この「南伊勢町人材育成基本方針」は、総合計画「絆プラン」の理念に基づき、まちのめざす姿の実現に向け、時代とともに変化できる役場組織の経営体質をつくっていくことを目的として、それを実現できる人（職員）づくりとその能力を最大限発揮できる組織づくりを合わせて進めていくための方針として策定しています。

(1) 常に変化する社会の流れを読み、時代とともに変化できる役場組織の経営体質をつくる

私たちの住む社会は、時代とともに常に変化し続けており、その速度は増しています。

私たちのまち南伊勢町には、著しい人口減少や少子高齢化の進展などの社会構造の変化や、南海トラフ巨大地震が想定される地域として新たな備えが必要になるなど、危機感をもって取り組むべき多くの課題があります。これらの課題を克服するためには、スピード感を持ち、既存の制度ややり方にとらわれることなく、新たな対応に取り組むことが求められています。

町では現在「町民起点のまちづくり」の基本理念のもと、「安全・安心を実現し、希望をもち誇れる南伊勢町」をまちのめざす姿として、総合計画「絆プラン」を推進しているところです。

今後はこの計画を推進しつつ、時代の変化を常に予見し、一歩先を行く価値を創造していけるよう、役場組織にも時代とともに変化できる経営体質をつくっていかなければなりません。

(2) 変化に対応するための人づくりと組織づくり

時代とともに町を取り巻く環境は変化しています。役場に求められる役割も常に変化しています。役場がその役割に応じ、時代とともに変化できる役場組織の経営体質をつくっていくためには、総合計画絆プランのもと、まちのめざす姿の実現に向け、職員一人ひとりが外部環境の変化を敏感に感じ取り、その意味を組織の中に伝え、新しい方向性を探りつつ、前例にとらわれずに仕事のやり方を見直し、新しい課題の解決策や政策を組織として創り出していく必要があります。

それには、新しい時代に対応した政策や仕事を開発していく職員一人ひとりの能力向上が求められます。また、職員が相互に関わり合い、総和以上の力を最大限発揮できるよう組織力を高めていくことも重要です。

2. 行政組織経営で大切にしていること

(1) 町政において大切にしている価値観と基本姿勢

時代とともに変化できる組織の経営体質をつくるうえで、まちの基本理念「町民起点のまちづくり」と、まちのめざす姿「安全・安心を実現し、希望をもち誇れる南伊勢町」は常に立ち戻る判断基準となるものです。地域経営においても、行政組織経営においてもみな経営の軸として共有しておくことが大切です。

また、その実現にあたっては、「町民が実感できるまちづくり」をまちづくりの基本姿勢とし、役場においては「町民とともに考えともに取組む」を役場の基本姿勢として取り組むことにしています。

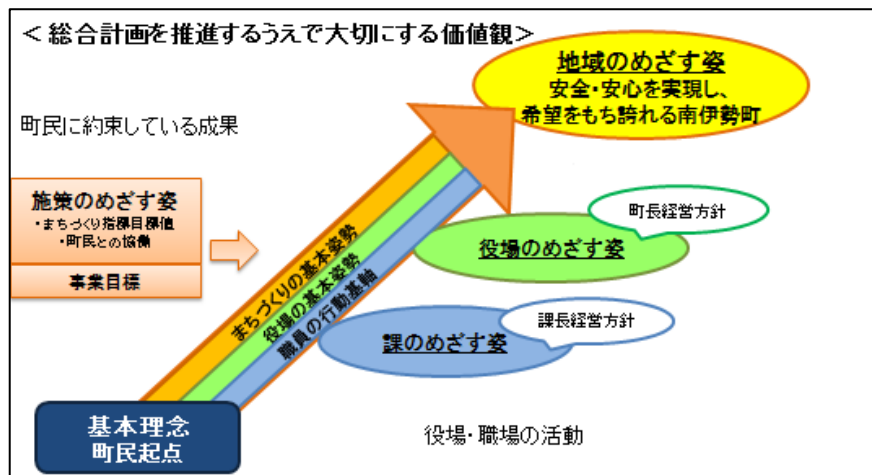


図 1 総合計画を推進するうえで大切にしている価値観

(2) 「南伊勢町行政経営システム」の円滑な機能の強化

まちのめざす姿を実現していくために、町では総合計画「絆プラン」の中に施策別のまちづくり指標と施策の方向性を示し、課題解決に向けて取り組みを進めています。各種の施策の推進状況は、「地域経営を支える PDS サイクル」によって評価、見直しを図る運営をしています。

また、行政組織の中では、めざす姿の実現に向けて、各年度内にこれらの計画が着実に進められるよう「町長経営方針」を策定しています。役場組織の運営においては町長経営方針のもと、めざす姿を達成するために効率的・効果的に進められるよう戦略的に取り組みを取捨選択したうえで「課長経営方針」を定め、「行政組織経営を支える PDCA サイクル」によって各種戦略の策定と事業・業務の推進、評価、改善が行われるよう運営しています。

南伊勢町では、これら2つのサイクルを統合した「南伊勢町行政経営システム」をもとに町政を運営しています。今後時代とともに変化できる組織の経営体質をつくっていくにあたっては、役場も職員もこの行政経営システムを円滑に運営し、機能強化していくことが重要です。

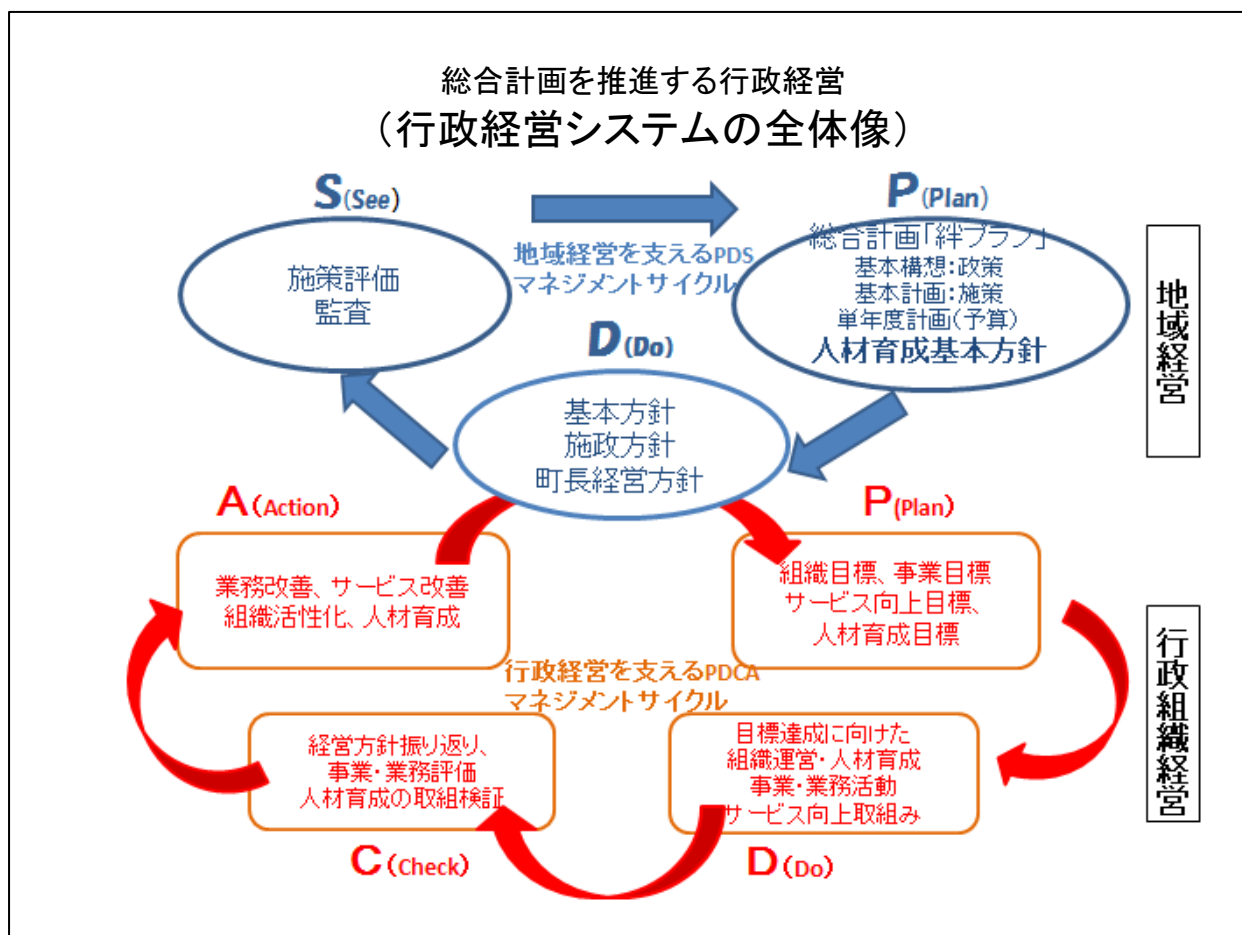


図 2 行政経営システムの全体像

3. 求められる職員像と役場像

時代とともに変化できる組織の経営体質を備えた役場をつくっていくにあたっては、これらまちの基本理念とまちづくりの基本姿勢、役場の基本姿勢をもとに「南伊勢町行政経営システム」を通じてまちのめざす姿を実現していくために、職員一人ひとりが力を培っていけるよう「求められる職員像」を定めて、職員を育成していきます。

さらに、職員が相互に有効に関わり合い、総和以上の力を最大限発揮できるよう組織力を高めていくために、「求められる役場像」を設定しました。

求められる職員像

○町民起点でまちをつくる職員

- ・ 南伊勢町の現状に危機感を持ち、意欲をもって課題解決に取り組む職員
- ・ 町民をサポートし、町民とともに協働して取り組む職員
- ・ 「町民にとってどうか」を考え、町民にとって良い方向を選択する職員

求められる役場像

○時代とともに変化できる「時代最適の役場」

- ・ 明日の南伊勢をつくる思いを持って、時代を先取りする役場
- ・ 町民と協働しながら、チームで学び、連携して取り組む役場
- ・ 全員がみずから率先し、向上し続ける役場

●町政において「大切にしている価値観」から見た「求められる職員像」の姿

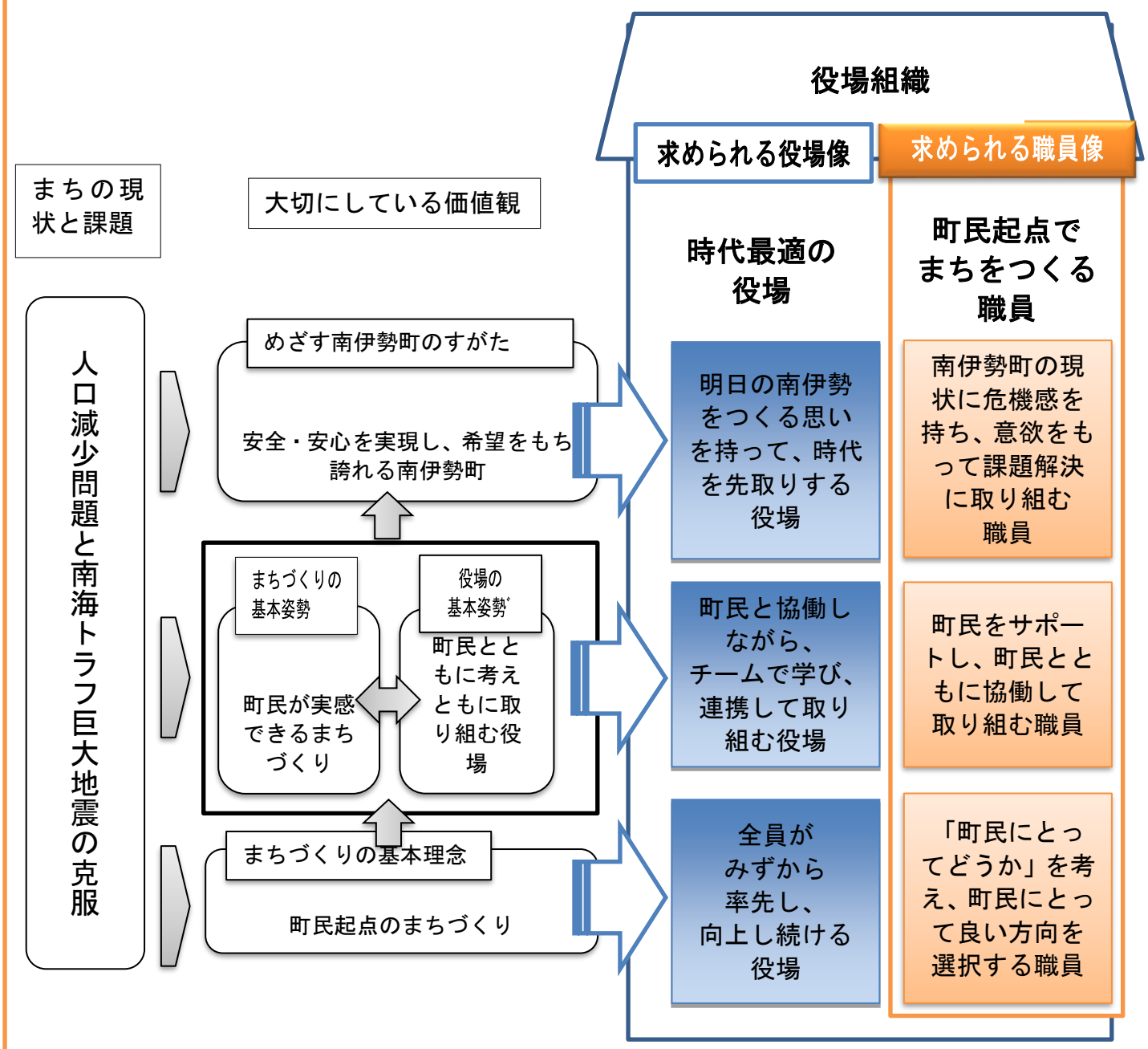


図 3 町政において「大切にしている価値観」から見た「求められる職員像」の姿

4. 職員に求められる役割と能力・姿勢

「南伊勢町行政経営システム」を運営していくにあたっては、それぞれの職位に応じた役割を設定し、マネジメントサイクルの各場面に応じて求められる能力と姿勢を明確にして、職員を育成していきます。

基本的に大きく整理すると次の図のようになります。

職員は、自らの職位に応じて、いかなる職責を担うのか、求められる役割を認識して、その役割を果たすために必要な能力・姿勢を備え、その責任を果たし、事業・業務の成果につなげていくことが大切です。

職員がそれぞれの職位に応じた役割を果たすことによって、組織はより効率的、効果的に運営していくことが可能となります。

階層別に求められる役割

町長⇒まちのめざす姿（ビジョン）、戦略を町民に示す。

副町長・教育長

- まちの顔として対外的に発信し、町の価値向上を果たす。
- 長期的、広域的な視点から地域全体の将来を見据え、政策の方向性と戦略を決定する。
- 役場全体の経営方針を示し、庁内運営と各方針、計画を方向づける。

課長⇒中長期的に施策を見通し、新しい戦略・価値を創造する。

役場の経営幹部として役所の全体最適から課を統率する。

- まちのめざす姿の実現に向け、戦略を実行し、施策を推進して、成果を果たす。
- 組織使命を明確にし、施策・事業を進める課の経営方針を示す。
- 役場の全体最適から職員の能力を開発し、課をマネジメントする。
- 柔軟な発想で新しい地域価値を創造する戦略を提案する。

係長⇒年度の事業を確実にやり遂げて、施策目標に貢献する。

係の監督責任者として組織を運営し、部下を育成、支援する。

- 施策目標の達成に向け、事業 PDCA サイクルを効率的効果的に管理、遂行する。
- 課長経営方針のもと、事業と職員の実態から適切な組織運営目標を設定し、係をマネジメントする。
- 職員の能力向上とチーム力向上に向けた育成、支援をし、事業の改善、改革をする。

主任⇒現場における事業推進の中心役として事業目標達成に貢献する。

担当の指導役（ジョブトレーナー）として部下を育成、支援する。

- 事業の推進責任者として、事業目標達成に向け PDCA サイクルの中で効果的効率的に業務管理する。
- OJT リーダーとして業務遂行力向上に向けた後輩の指導・教育をし、業務の改善、改革をする。

主査⇒現場の主力（中堅職員）としての高度な業務をやり遂げ事業価値を向上させる。

- 新たな課題に対応する高度な業務を担い、業務を効率的効果的に完遂して事業目標を達成する。
- 新たな課題へ積極的に関わり、実態把握や情報整理をもとに具体的な改善提案を行う。

係⇒各業務担当者としての与えられた業務を確実に遂行する。

現場の担当としてニーズや課題や実態をつかみ対処する。

- 担当業務に関連する知識、能力を身に付け、正確、迅速に基礎的な業務を遂行する。
- 現場の実態をいち早く上司に伝え、第一線から新たなニーズをつかみ課題解決に向けて対処する。

図 4 階層別に求められる役割

主な発揮場面に求められる能力

求められる職員像

主な発揮場面

求められる能力

政策形成

(めざす姿を明確に描いて、組織を方向づける)

企画・計画

(めざす姿を実現するために適切な方策を築く)

指揮・監督

(めざす方向に向け、組織を束ね、チーム力を発揮できるよう牽引する)

組織マネジメント

効率的に業務を遂行し、効果を最大化できるよう組織全体を運営する

調査分析・情報活用

(実態や動向を調査分析し、組織内にノウハウを蓄積、有効活用する)

課題解決・実行

(行政課題を的確に把握するとともに、最適な選択をして対応する)

発信・報告

(相手に応じた効果的な発信をする)

協働関係

(立場を超えて相談、協力し合い、新しい価値をともに創り上げていく)

対話

(対話を通じて共感し合い、一緒に考え、行動できる信頼関係を築く)

評価・検証

(事実をもとに客観的に分析、評価、検証する)

リスク対応

(不測の事態に備えた予防と、迅速かつ適切な対応ができる)

能力向上・育成、学習

(時代に応じた能力を開発し、個人の育成と、チームの学習を進める)

改善・改革・創造

(前例にとらわれず、常に時代に応じた価値の創造にチャレンジしている)

備えるべき姿勢・態度

スピード感

(時間を有効に、時代を先取りして明日を切り拓く)

士気

(行政職員として、希望と誇りを持っている)

倫理観

(高い倫理観を持ち、公正公平に行動する)

Plan . . .

Do (組織) . . .

Do (事) . . .

Do (人) . . .

Check . . .

Action . . .

(南伊勢町の現状に危機感を持ち、意欲をもって課題解決に取り組む職員)
(町民をサポートし、町民とともに協働して取り組む職員)
(「町民にとってどうか」を考え、町民にとって良い方向を選択する職員)

町民起点でまちをつくる職員

図 5 主な発揮場面に求められる能力

表 1 階層別能力項目基準表

階層別能力項目基準表

主な発揮場面	必要能力	能力定義	経営管理職層	監督層	一般職員		
			課長級	係長級	主任級	主査級	一般職員
Plan	政策形成	めざす姿を明確に描いて、組織を方向づける	ビジョン構想力	事業体系化			
	企画・計画	めざす姿を実現するために適切な方策を築く	戦略策定	企画・計画	業務計画	業務推進	行動計画
Do (組織)	指揮・監督	めざす方向に向け、組織を束ね、チーム力を発揮できるよう牽引する	指揮、統率	一体感			
	組織マネジメント	効率的に業務を遂行し、効果を最大化できるように組織全体を運営する	組織方針管理	組織目標管理	業務運営		
Do (事)	調査分析・情報活用	実態や動向を調査分析し、組織内にノウハウを蓄積・活用する	ビジネスモデル化	ノウハウ蓄積、活用	情報分析、動向調査	実態調査、情報整理	実体把握
	課題解決・実行	行政課題を的確に把握するとともに、最適な選択をして対応する	資源調達	資源活用	事業推進	業務遂行	業務遂行
	発信・報告	相手に応じた効果的な発信をする	対外発信	知恵出し	情報提供、発信	わかりやすい説明	業務報告
Do (人)	協働関係	立場を超えて相談、協力し合い、新しい価値をともに創り上げていく	折衝、交渉	役割分担・調整	役割理解・協力	相談・交流	ネットワークづくり
	対話	対話を通じて共感し合い、一緒に考え、行動できる信頼関係を築く	利害関係者外部組織	部署間	上下関係	対町民	職場内
Check	評価・検証	事実をもとに客観的に分析、評価、検証する	外部評価、見直し	内部評価、検証	年次・経年管理	月次・季報管理	日報、週報管理
	リスク対応	不測の事態に備えた予防と、迅速かつ適切な対処ができる	クライシスマネジメント	リスクマネジメント	将来的リスク対応	事業のリスク管理	日常的リスク管理
Action	能力向上、育成、学習	新しい時代に対応した能力を開発し、個人の育成とチームの学習を進める	能力開発	育成、チーム学習	指導、教育	成長、キャリア志向	訓練、能力向上
	改善・改革・創造	前例にとらわれず、常に時代に応じた価値の創造にチャレンジしている	革新・創造	改革・事業改善	業務改善	改善提案・習得	問題提起、自己革新
必要とする姿勢・態度		姿勢・態度の定義	経営管理職層	監督層	一般職員		
			課長級	係長級	主任級	主査級	一般職員
スピード感		時間を有効に、時代を先取りして明日を切り拓く	一歩先	時代適応	ニーズの理解と対応	主体性、積極性	スピード化、効率化
士気		行政職員として、希望と誇りを持っている	希望と志	目的意識	目標達成	誇り	規律と責任
倫理観		高い倫理観を持ち、公正公平に行動する	期待	安心	信頼	安全	法令順守

第2章 「時代最適の役場」をつくる総合的取組の推進

1. 人材育成の考え方

(1) 業務遂行型の人材育成

これまで役場における仕事の進め方は、国や県、または上司が課題と答えを用意し、指示・命令して、職員は与えられた担当の範囲内で課題に対処する仕事の仕方が中心でした。このような仕事の仕方を「業務遂行型」と定義します。

「業務遂行型」の仕事の進め方における人材育成では、業務の遂行能力の向上を目的に各課での職場内のOJTや階層別の知識・スキル研修※1などによる指導・教育を実施してきました。

※1 三重県市町総合事務組合が主催するステップ研修やパワーアップ研修など

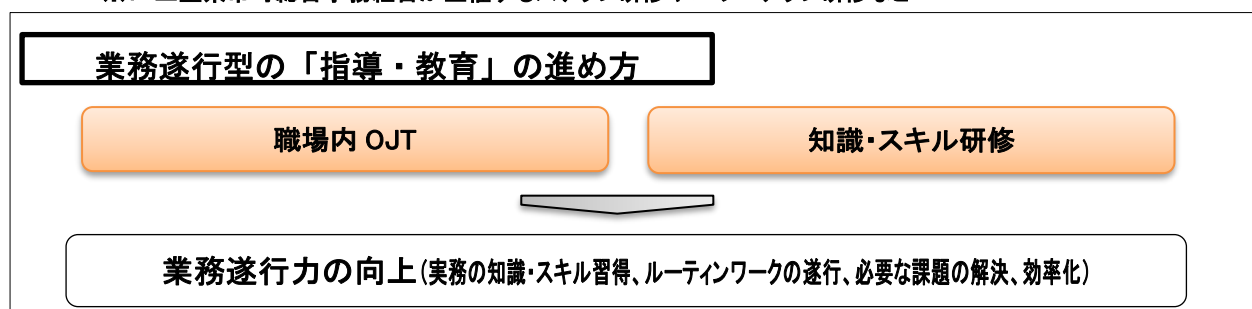


図6 業務遂行型の「指導・教育」の進め方

(2) 価値創造型の人材育成

一方、新たな社会環境の変化に自ら対応していく時代においては、「業務遂行型」の仕事の進め方だけでは対応が難しくなっています。予め答えを予測できない仕事においては、上司は大きな方針のみを示し、職員は現場から新たな課題を発見し、立場を超えて対話を通じ一緒に答えを創り出していく必要があります。このような仕事の仕方を「価値創造型」と定義します。

「業務遂行型」、「価値創造型」と仕事の仕方が複雑多様化する組織においては、人材育成の必要な場面や仕組みも複雑多様化していくことから、今後は、「価値創造型」の人材育成にも対応できるよう、「日々（課運営）」、「通年（行政経営システム）」、「経年（人材マネジメントシステム）」といった育成期間に応じた仕組みを構築し、各々の仕組みと取組が円滑に機能するための推進支援体制を整備することとします。

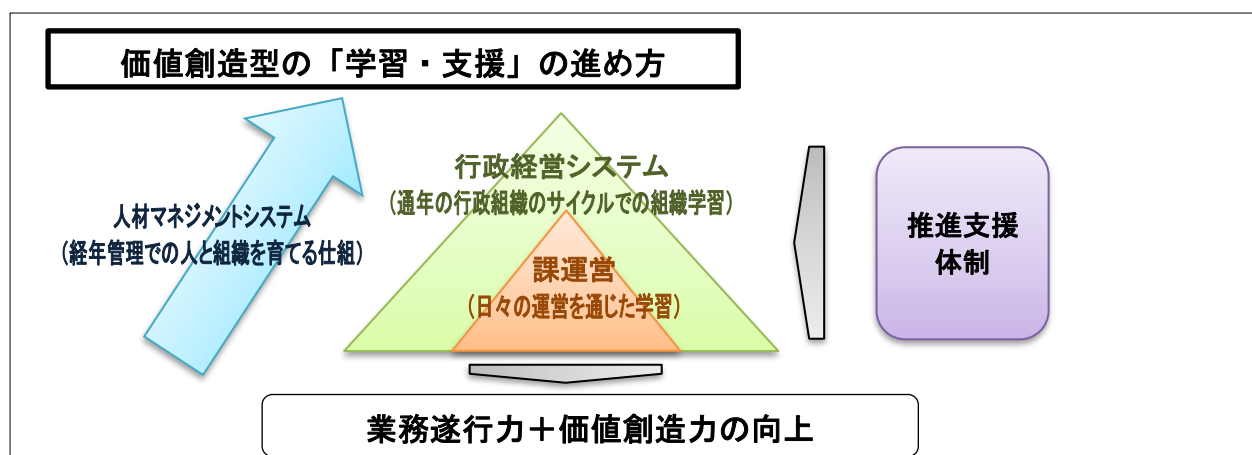


図7 価値創造型の「学習・支援」の進め方

業務遂行型と価値創造型での仕事の進め方の違い

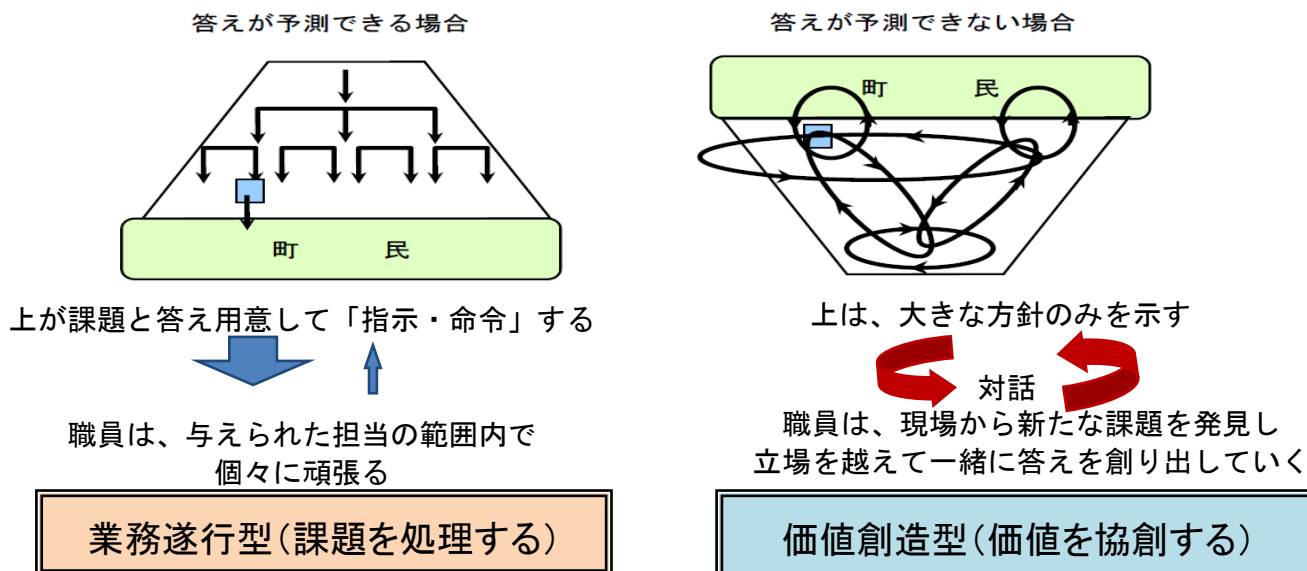


図 8 業務遂行型と価値創造型での仕事の進め方の違い

このような「価値創造型」の仕事の進め方では、既存の概念にこだわらず、常にゼロベースの発想で考えること、自らの意思を持って仮説を定めて、失敗を恐れずチャレンジしていくこと、試行錯誤しながらチームで学び取っていくことなど、組織学習する場を持つことが人材育成のポイントとなります。そして、上司には、職員を勇気づけ、失敗を乗り越える励ましや、リスクに応じた環境を用意する支援の役割が求められます。このようなことから当町において「求められる役場像」、「求められる職員像」から導きだされる「価値創造型の人材育成のポイント」は下図のとおりとなります。

価値創造型の人材育成のポイント

求められる役場像

求められる職員像

【意欲と意志を高める】
（内発的動機、明日の南伊勢をつくる思い、やる気）

【新しい発想を持つ】
（新しいアイデアを自らの頭で考える）

【実践学習する】
（試行錯誤し、失敗から学習する。町民と協働しながら連携してともに取り組む）

【成果を生み出す】
（向上し続け時代を先取り、持続可能な地域のための成果を生み出す）

図 9 価値創造型の人材育成のポイント

なお、「業務遂行型」、「価値創造型」による仕事の進め方は、そのときどきの職務や課題によって異なりますが、大きくは階層によって占める割合が異なります。

部下の仕事の仕方は「業務遂行型」が大部分を占め、職位職階があがるにつれて、「業務遂行型」の割合が減り、「価値創造型」の仕事が占める割合が大きくなります。

表 2 階層別に異なる仕事の仕方の割合イメージ

役 職	業務の性質の割合	
課 長	価値創造型	業務遂行型
係 長		
主任・主査・係		

2. 行政経営システムの運営による組織学習 ～人と組織が育つ仕事のやり方～

「時代最適の役場」の経営体質をつくるための人と組織の能力開発と向上は、研修だけでなく仕事を通じて図られる側面が大きくあります。そのため、学習的な役場の組織環境と仕事を進める仕組みを積極的に整備し、実践活用していく必要があります。

南伊勢町において「行政経営システム」の運営は、職員の変化対応と組織の変化対応を実践するプロセスとなるものです。それを円滑に運営し、その中で改善や改革をし、新しい戦略や地域価値の向上を図る革新を生み出していくことは、職員と組織がともに学習して「価値創造型の人材育成」につながる能力を向上し、常に時代とともに変化する経営体質を築いていくことにつながります。

言い換えれば、行政経営システムの PDCA サイクルにおける各種の実践の場こそが、役場組織における最大の組織的な学習の機会となり、人と組織が互いに関わり合って育つ仕事のやり方です。

このことから、南伊勢町役場では行政経営システムにおける下記のような各種の仕組みや場を通じて組織学習を図り、組織力と職員力向上の取り組みを推進していきます。

(1) 経営幹部の「戦略オフサイトミーティング」

三役と課長が、まちのめざす姿の実現に向け、立場・肩書を外した「気楽にまじめな話をする場」オフサイトミーティングを通じて、戦略の見直しと新しい戦略の提案を検討します。

組織学習の場	「戦略オフサイトミーティング」(月1回)
組織力の向上	・まちの全体最適から戦略を見直し、政策・施策を優先順位づける。 ・新しい時代に対応した政策価値を方向づけ、新しい戦略の知恵を出し合う。
職員力の向上	課長の戦略策定力及び意思決定力、革新・創造

(2) 経営幹部による「行政経営システム運営会議」

三役と課長が、「課長経営方針」をもとに各課の進捗状況を共有するとともに、新たな課題について対応策を検討し、迅速に実行協力する体制を築き、実行に移します。

組織学習の場	「行政経営システム運営会議」(随時)
組織力の向上	・組織運営上の問題を早期に発見する。 ・課を越えた全体最適の視点から、根源的に解決していく対策を立てる。 ・部署間の協力を取り付けて、迅速確実な遂行につなげる。
職員力の向上	課長の組織マネジメント力 行政経営システムの問題の発見と運営改善を通じて、すべての職位・職員の各種能力向上につなげる可能性がある

(3)「課長経営方針」による組織目標管理

町長が年度ごとに設定する「町長経営方針」をもとに各課長が「課長経営方針」を策定し各課を組織マネジメントします。

組織学習の場	「課長経営方針」管理（通年）
組織力の向上	・課長が、「町長経営方針」を咀嚼し、事業を優先順位づける。
職員力の向上	課長の課経営方針管理を通じた指揮統率力、組織運営力

(4)「係長の組織運営目標」による組織目標管理

「課長経営方針」をもとに各係長が「係長の組織運営目標」を策定して、各課・係を組織マネジメントします。

組織学習の場	「係長の組織運営目標」管理（通年）
組織力の向上	・係長が「課長経営方針」を具体的な職員の役割分担と目標に展開し、確実な目標達成につなげる。 ・業務の円滑な推進と改善・改革の取組み、職場の活性化と人材育成といった推進プロセスについても課題設定と目標管理を行い、職員の力をうまく組み合わせた年間のチーム力を高める。
職員力の向上	係長の組織運営目標管理を通じた目的意識、役割分担と一体感

(5)人事評価制度における「個人目標管理」

人事評価と人事評価制度にもとづく実践行動と面談の機会を職員個々の能力向上、組織力向上のための育成の機会として捉えて取り組みます。

組織学習の場	通常の人事評価（目標設定と目標設定面談5月、中間面談9月、自己評価と評価時面談2月、期末面談3月）
組織力の向上	・目標設定面談、中間面談、評価結果面談の場面をもとに、課長の対話と部下育成の機会をつくる。 ・各種能力の実践の場面をもとに、職階に求められる能力の開発につなげる ・目標設定の場面をもとに、組織目標や事業目標を共有する ・組織目標、事業目標を個人の目標に展開し、確実な目標達成につなげる。
職員力の向上	能力開発、組織目標管理、目的意識、役割理解、主体性と積極性、成長・キャリア志向、規律と責任の姿勢、改善提案、自己革新

(6)「事業検証会議」

事業の担当者による自己評価結果をもとに、同施策内の係長が部署を越えて事業の「達成度」、「有効度」、「効率度」の視点から実践プロセスを評価・検証し、新たな事業改善・見直しの方向性をともに検討します。

組織学習の場	「事業評価検証会議」（毎年6～7月）
組織力の向上	・「事業管理シート」をもとに係長が部署を越えて評価・検証し合う。

	・事業の実践プロセスの課題とノウハウを共有する。 ・改善課題を確認し、新たな事業改善、業務改善の知恵を出し合う。 ・施策目標の達成に向けて効果的な事業体系、事業見直しを行う。
職員力の向上	内部評価・分析力、事業改善、業務改善、時代適応、目的意識、目標達成

(7) 施策体系検証会議

毎年、課長が、町内外の環境変化や地域ニーズを把握し、課長戦略オフサイトなどの機会を通じ調査や事業評価の結果を生かして、事業管理シートの施策体系図を見直す施策評価を実施します。

組織学習の場	施策評価の実施（毎年9～10月）
組織力の向上	・町内外の環境変化から地域ニーズを把握し、調査や事業評価の結果を生かして施策の推進プロセスにおける課題を確認することで、新たな施策・戦略策定の観点を創出する。
職員力の向上	評価検証力、リスク対応力、革新・創造力

(8) 庁内横断プロジェクト

昨今では、単独の課だけで事業を推進していくことが困難になっています。そこで、重要な課題の取組みにあたっては、「庁内横断プロジェクト」を設置して庁内協働による円滑な推進を図っています。

組織学習の場	庁内横断プロジェクト（随時）
組織力の向上	・課を越えて「町民にとってどうか」を判断基準として、事業課題を共有する ・立場・役割の違いを理解し合う対話から、何ができるのかの知恵を出し合う。 ・めざす姿の実現に向けた改善・改革をして、課題解決に連携協力する。
職員力の向上	部署間の対話力、ニーズの理解と連携協力、事業改善、業務改善、目標達成 ノウハウの活用、役割への理解力・協力、チーム学習力

(9) 職場ぐるみの町民サービス向上取組み

職場ぐるみの町民サービス向上取組みでは、町民サービス基本方針に基づいて、職場ぐるみで町民サービスを向上し続ける仕組みのもと、常に町民の立場に立った町民サービスを提供できるよう職場風土の改善を図っています。

組織学習の場	町民サービス向上委員会（随時）、各課における「職場ぐるみ町民サービス向上取組み」（通年）、「職場ぐるみ町民サービス向上取組み」プロジェクトチーム活動（月1回）
組織力の向上	・組織として定めたサービス基準を遵守し、組織全体でのサービスの品質向上につなげる。 ・職場ぐるみで「町民にとってどうか」を判断基準として、町民サービスビジョンの実現に向けた目標を設定し、達成のため連携協力し改善する。 ・課を越えて町民サービスの実態を共有し、立場・役割の違いを理解し合う対話

	から、何ができるのかの課題解決に向けて知恵を出しあう。
職員力の向上	自己規律意識と基礎的な業務遂行、役割理解、協力姿勢、実態把握、向上意識、改善提案

(10) 行政経営システム運営改善発表会（EGK 改善発表会）

役場全体で経営方針をもとに、この1年間に職員の知恵と工夫で「改善」した実践事例について、行政経営システム全体での改善発表会を行うことで、アイデアやプロセスを直接的に共有するとともに、今後職員がさらにチャレンジする気持ちを高め、力を合わせて向上し続けられるようにしています。

組織学習の場	「EGK（行政経営システム運営）改善発表会」の開催（2月）
組織力の向上	・各課の経営方針を振り返り、「施策・事業」、「業務プロセス」、「組織活性化と人材育成」の視点から、改善結果を選定、評価し、翌年度の更なる向上につなげる。 ・改善取組みの優秀事例を情報共有することで実践事例のノウハウを他の改善につなげる。 ・改善取組みの優秀事例を組織全体で顕彰し、士気向上につなげる。
職員力の向上	情報分析・情報整理、情報提供・発信、業務改善力、士気

(11) 行政経営システム運営改善発表会（EGK 改善発表会）の実行委員会活動

35歳以下の若手職員を中心に、活動自体を成長の場と位置づけ、運営活動を通じ若手職員の能力向上を図ります。

組織学習の場	「行政経営システム運営改善発表会（EGK 改善発表会）」の実行委員会（10月から翌2月頃まで、業務の3～5%時間内）
組織力の向上	・課を越えて悩みや失敗を共有し、困ったときに相談できる関係を築く。 ・立場・役割の違いを理解し合う対話から、何ができるのかの知恵を出し合う。 ・めざす姿の実現に向けた改善・改革をして、課題解決に連携協力する。 ・行政経営システム運営会議の下部組織の位置づけのもと組織活動を行なうことで、若手職員の組織運営力向上の機会をつくる。
職員力の向上	ネットワークづくり、対話力、提案力、課題解決力、連携力、主体性・積極性、組織運営力

3. 人材マネジメントシステムによる人事管理～人と組織を育てる人事管理～

(1) 人事管理の質的变化（人事労務管理から人的資源管理へ）

旧来において役場の人事管理とは管理統制する人事労務管理の仕組みであり、「採用」、「能力向上・育成」、「配置、異動」、「昇格・退職」の仕組みも個々に仕組みとして管理機能していました。

しかしながら、変化に対応できる「時代最適の役場」をつくるには、人材を労働力などの「材

料」として捉え管理統制する人事労務管理の視点をもつだけでなく、無限の可能性を秘めた財産（経営資源）として捉え経営する人的資源管理の視点を持つことが求められるようになってきています。

（２）人材マネジメントシステムにおける経年管理

「時代最適の役場」をつくるためには、「業務遂行型」の仕事の仕方を基礎に社会環境の変化に対応できる「価値創造型」の職員や組織を作る必要があります。それには、「価値創造型の人材育成のポイント」を踏まえ、人材マネジメントシステムを入口（採用）から出口（退職）までの流れをとらえ、人と組織を系統立て育んでいくことが必要です。そのようなトータルでマネジメントする仕組みを「人材マネジメントシステム」と定義します。

人材マネジメントシステムによる育成は、キャリアステージごとに「キャリア形成期」から「キャリア貢献期」までの段階ごとに「業務の性質の割合と育成に必要な着眼点」が変化しながら「育成に必要な自らの姿勢」を踏まえた取組が行われ、人と組織に相互作用するように強化されます。

そして、表３にある人材育成の重要な基盤として位置づけている「従来からの研修制度等」も人材マネジメントシステムの中での「業務遂行型」の重要な仕組みの１つとして位置づけるとともに、「価値創造型」取り組みもキャリアアップの段階に応じて進めていくことが求められます。

表３ 従来からの研修制度等

(1) 知識・スキル研修	職場研修	・集合研修・・・コンプライアンス研修、防災研修、人権研修など ・職種別研修・・・税務研修、各課内研修など ・階層別研修（基礎的スキル研修）・・・新規採用職員研修、二年目職員研修、係長研修など
	職場外研修	・階層別研修（基礎的スキル研修）・・・三重県市町総合事務組合による研修（基礎的スキル研修） ・専門研修・職種別研修・・・三重県市町総合事務組合、全国市町村国際文化研修所などでの研修
(2) 自己啓発の援助制度		・職員互助会による自己啓発助成金などの助成制度 ・自己啓発等休暇

そこで、ここでは人材マネジメントシステムを人材の入口（採用）から出口（退職）までの流れのなかで、これからの取組として特に必要とするものを「育成に必要な着眼点」を踏まえ記すこととします。

については、人材マネジメントシステムのもと取り組むべき取組みを体系としてまとめると、図 10 のとおりとなります

① 「キャリア形成期」の人材マネジメント

採用期から主査までを「キャリア形成期」として位置づけ、「業務遂行型」の人材育成をベースに「価値創造型」の着眼点も高め、新たな社会環境の変化に自ら対応していけるよう「育成に必要な自らの姿勢」を踏まえた取組みを集中して進めます。

また、採用後 10 年までの年代を「集中的育成期間」と位置づけ、「従来からの研修制度等」を活用した教育※プログラム（「基礎的スキル研修」や「専門研修」）を更に充実させ推進するとともに、「キャリアデザイン研修」、「人事評価制度と育成面談の活用による実践学習」の推進や「計画的ジョブローテーション」を進めることにより、「育成に必要な自らの姿勢」を高めていきます。

そして、「育成に必要な自らの姿勢」にある「主体性」や「積極性」、「規律と責任」は「業務遂行型」の着眼点とその取り組みだけで育成されるものでなく、「価値創造型」の着眼点をもとに取り組みを行うことも必要なことから、「庁内の横断的取組みによる改善活動」により実践学習を推進します。

○取組内容

- ・ 教育プログラムの充実（ステップ研修や階層別研修などの「基礎的スキル研修」、「専門研修」など）
- ・ 人事評価制度と育成面談の活用による実践学習
- ・ 「専門性を高める派遣・人事交流」の実施
- ・ 計画的ジョブローテーションの実施
- ・ キャリアデザイン研修の実施
- ・ 「庁内の横断的取組みによる改善活動」の推進

② 「キャリア伸長期」の人材マネジメント

「ライフステージ」が変わるにつれて「業務の性質の割合」も変化してくることから、「育成に必要な自らの姿勢」も変化してきます。

そのようなことから、主任から係長までを「キャリア伸長期」として位置づけ「業務遂行型」の育成を進めながらも「価値創造型」の人材に更に伸ばすよう取組みを行い、形成してきたキャリアを伸ばしていきます。

更に監督層となる係長級においては、一般職員から係の監督責任者にキャリアが代わることから「キャリアデザイン研修」や学習*プログラム（「部下育成力・組織マネジメント力向上」）の実施により必要なキャリア形成のための支援を推進します。

また、キャリア伸長期は「価値創造型」の仕事が実現できるよう職員の能力を伸ばすことが重要であることから、「庁内外の横断的取組による実践学習」や「事業変革力向上」の学習プログラム、「他自治体や民間との交流促進」を進めることとします。

○取組内容

- ・ 学習プログラムの実施（「OJT スキル、コーチングスキルの育成」「部下育成力・組織マネジメント力向上」「事業検証力向上」や「事業変革力向上」など）
- ・ キャリアデザイン研修の実施
- ・ 他自治体や民間との交流促進
- ・ 庁内外の横断的取組による実践学習

③ 「キャリア貢献期」の人材マネジメント

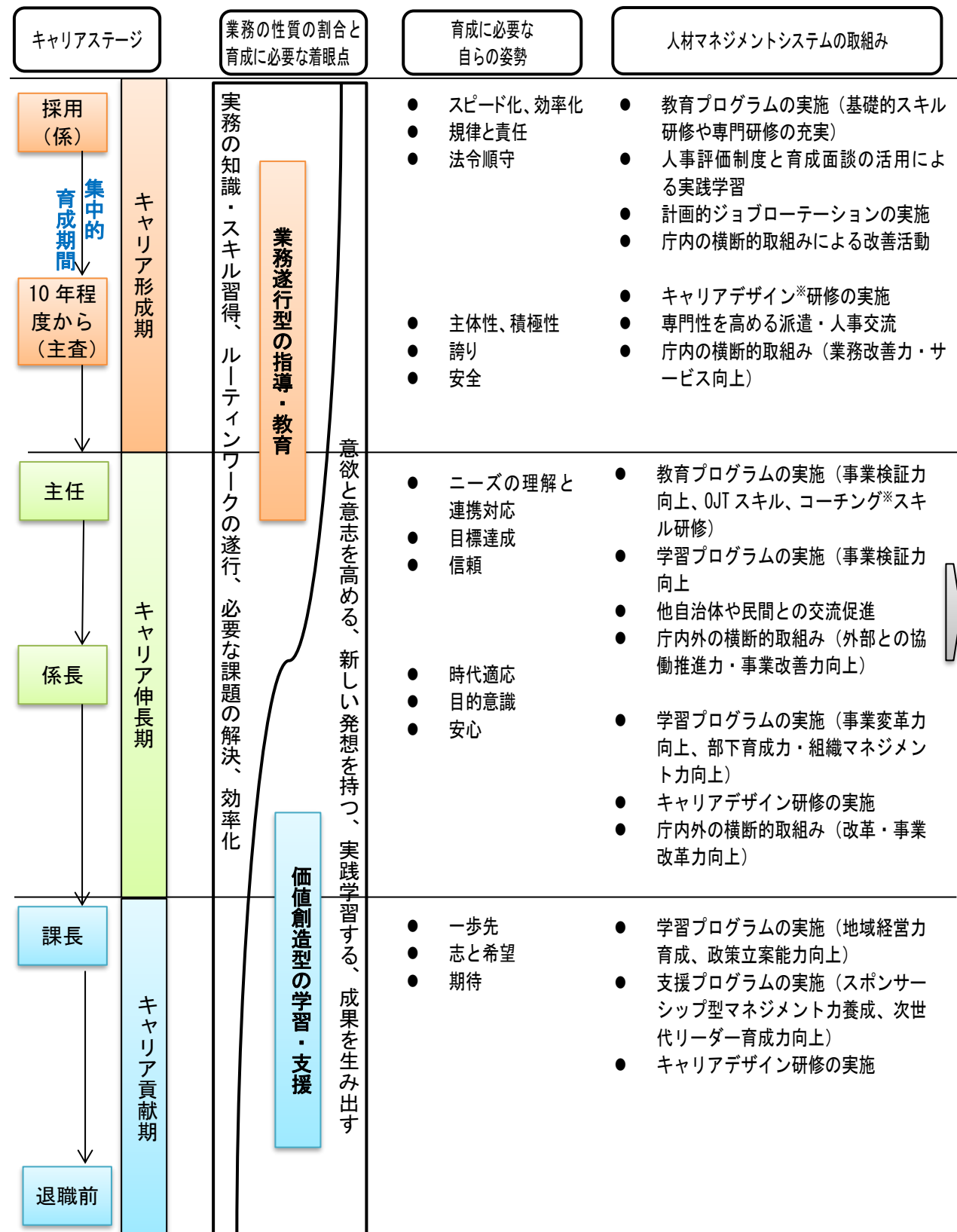
「キャリア貢献期」では「業務の性質の割合」も「価値創造型」が大部分を占めています。そのようなことから、課長から退職前までを「キャリア貢献期」として位置づけ、「価値創造型」の能力を十分発揮できるよう「地域経営力育成」、「政策立案能力向上支援」の学習プログラムを実施するとともに、伸ばしてきたキャリアをもとに組織に貢献できる人材に育成するよう支援プログラムとしてスポンサーシップ型のマネジメント力養成、次世代リーダー育成力向上を進めます。

また、「キャリア貢献期」は経営管理職層への変化があるとともに、退職後にも地域で貢献できる人材を生み出すなど退職後に向けてのキャリア形成を促進することが求められることから、「キャリアデザイン研修」などにより意欲を引き上げる支援を進めます。

○取組内容

- ・ 「地域経営力育成、政策立案能力向上」の学習プログラムの実施
- ・ 「スポンサーシップ型マネジメント力養成、次世代リーダー育成力向上」の支援プログラムの実施
- ・ キャリアデザイン研修の実施

人材マネジメントシステムの体系



求められる職員像

求められる役場像

（注） キャリアデザイン・・・自分の能力・適性を踏まえ、どういった職務に就き、何をしたいのかといったことを考え、計画すること。
 コーチング・・・単なるアドバイスではなく、個人の目標を明確にして、課題に対して自ら考えて答えを出させ、自律的に行動するよう導くこと。

図 10 人材マネジメントシステムの体系

第3章 地域で町民とともに育つ取組み～地域で育てる人と組織づくり～

1. 地域で育てる人と組織づくり

私たちが、「町民起点」でまちづくりを進め、時代とともに変化できる役場組織の経営体質をつくっていくためには、何よりも「町民とともに考え、ともに取り組む」役場の基本姿勢を実現していくことがベースとなります。それによって、まちづくりの基本姿勢である「町民が実感できるまちづくり」を進め、めざすまちの姿に向けた成果を高めていくプロセスを築いていくことになります。

そのようなことから、これからの人材育成では地域との関わりが大切な要素となり、常に町民との関わりが「価値創造型の人材育成のポイント」を備えた人材を育む絶好の機会となります。

そして、官民関与の姿は、「起動期」から「協働取組期」、「発展期」へと「地域の成長のプロセス」が進むなかで変化していきます。

このようなことから、本章における人材育成では必要な取組みを「地域で育てる人と組織づくり」と位置づけ「地域の成長のプロセス」の変化に応じ推進していくこととします。

そして、「地域で育てる人と組織づくり」と位置づけて取り組むべき取組みを体系としてまとめると、図11のとおりとなります。

2. 地域づくりを通じた課題発見

地域の成長のプロセスにおける「起動期」においては、地域では個々の取組が進められています。そして、役場組織は、更に個々の取組が促進されるよう地域活動を通じた課題発見を進めています。

この「起動期」において役場組織のかかわり方がより効果を発揮するためには、協働推進を支援するという職員に求められる役割が発揮されることが大切であり、そのような役割発揮につながる人材育成の取組みを推進していくものとします。

「地域活動を通じた課題発見」の時期において地域の中で人と組織が育つためには、育成の取組としては、以下のような流れとなります。

まちづくり実践者を招聘した講義や地域団体の共同研修や地域づくり支援事業など地域への参画の機会を通じた実践学習を役場組織として推進することで、職員の地域のニーズや課題理解につながります。

また、実践学習を通じ率先力を身に付けるとともに、協働推進のための「きっかけづくり」につながります。

そして、地域への参画に携わる職員のプレゼンテーションスキル・ファシリテーションスキルの学習を実施することで、地域活動へ参画する職員の対処力を向上させます。

○取組内容

- ・ まちづくり実践者を招聘した講義
- ・ 地域団体との共同研修
- ・ 地域づくり支援事業など地域への参画の機会を通じた実践学習
- ・ プレゼンテーションスキル・ファシリテーションスキルの学習

3. 協働取組における町民主体取組みのサポート

地域の成長のプロセスにおける「協働取組期」では、職員が地域の中で協働取組を進め、成功体験を持つことやチームの中で成長することが大切です。

チーム活動を学ぶことでリーダー育成につながるとともに、成功体験を通じてチーム力強化を推進することで、地域の取組が進み地域内の「連携推進」につながります。

そして、役場組織は、地域における「協働取組期」の取組みが推進されるよう「町民主体取組のサポート」を促進しています。

この時期に役場組織のかかわり方がより効果を発揮するためには、「業務を遂行し、成果を果し、事業価値を向上させる」という職員に求められる役割が各階層それぞれに発揮されることが大切であり、そのような役割発揮につながる人材育成の取組みを推進していくものとします。

「協働取組における町民主体取組のサポート」の時期の取組みとしては、地域の活動からの刺激を受け「意欲」や「新しい発想」を持ち業務を遂行できる職員を育成するために「まちづくりリーダー研修等の先進事例を地域住民と役場職員がともに学ぶ場の実施」に取り組みます。

そして、「新しい発想」をもち「事業価値を向上」させるためにも、国の政策の動きや情報をいち早くとらえる力を育てるとともに、自治大学校や全国地域リーダー養成塾でのリーダー育成にも取り組みます。

また、「町民主体の取組みをサポート」できる職員を育成するためにプロセスデザイン※の手法を学びます。

このようなプロセスデザインの手法は「実践学習」の場において更に効果を発揮することから、タウンウォッチング、ワークショップ等を通じた実践学習プログラムを進めていきます。

そのほか、町内には「地域包括ケア会議」や「ふるさと教育」、「防災の取組」など職員が町民主体同士の取組みをサポートしている事例が多数あることから、そのような場に職員を積極的に参画できるよう必要な体制を検討します。

○取組内容

- ・ まちづくりリーダー研修等の先進事例等を地域住民と役場職員がともに学ぶ場の実施
- ・ 自治大学校や全国地域リーダー養成塾等でのリーダー育成
- ・ 国等からの情報収集力強化（情報収集力強化研修や職場内での OJT 等による実践活動）
- ・ プロセスデザイン学習の実施
- ・ タウンウォッチング、ワークショップ等を通じた実践学習プログラムの実施

- ・ 「地域包括ケア会議」や「防災教育」等の職員が町民主体同士の取り組みをサポートする場への参加による実践学習

※プロセスデザイン・・・現実とともに揺らぎながら、自らを変化させることで成長・持続する組織を実現するための方法論

4. 広域連携と新しい価値創造のためのコーディネート

地域の成長のプロセスにおける「発展期」においては、地域外との連携推進が求められます。他自治体や町外の地域団体とつながることにより、新たな発展につながります。

また、「発展期」においては取組の発展につなげる、新たな地域価値の発見や関係者の巻き込みを図るためにも情報発信を進めていくことが大切です。

そして、役場組織は、地域における「発展期」の取組が推進されるよう「広域連携と新しい価値創造のためのコーディネート」に取り組んでいます。この時期に役場組織のかかわり方がより効果を発揮するためには、「外部とつながる機会の創出」や「柔軟な発想で新しい地域価値を創造するとともに、対外的に発信し、町の価値向上を果たす」という職員に求められる役割が各階層それぞれに発揮されることが大切であり、そのような役割発揮につながる人材育成の取組を推進していくものとします。

「広域連携と新しい価値創造のためのコーディネート」の時期の取組としては、「県内連携の機会創出、連携促進、県外との交流ネットワークの基盤づくり、県外の取組情報への入手」の取組や「他自治体や町内外の地域団体との共同研修・人事交流」を進めることで事業価値を向上させる職員を育成していきます。

そして、「新しい地域価値」を創造するためには、地域を担う多様な主体をつなぎ、地域価値を協創していくプロセスをコーディネートする新しい能力向上が必要となってきます。

そのようなことから、外部人材との橋渡しなどのコーディネート力・時代適応力向上のための取組を検討していきます。

また、常に変化する社会の流れを読み、時代とともに変化できる役場組織の経営体質をつくるためには、新たな価値の発見と情報発信のための発信のポイントや価値を生かす市場の見定め、まだ見ぬ関係者への関係の糸口を創出することが必要です。

そのようなことから「町の地域価値」の更なる向上のためにも、外部への情報発信のあり方の検討を進めるとともに情報発信の実践を通じ、まだ見ぬ関係者への関係の糸口創出が出来る職員を育成していきます。

○取組内容

- ・ 県内連携の機会創出、連携促進、県外との交流ネットワークの基盤づくり、県外の実組み情報の入手など
- ・ 他自治体や町内外の地域団体との共同研修・人事交流など
- ・ 外部人材との橋渡しなどのコーディネート力・時代適応力向上のための取組の検討・対策強化
- ・ 外部への情報発信力向上のためのあり方検討、実践(地域資源に関する情報分析、価値発見。発信のポイント、価値を生かす市場の見定め。まだ見ぬ関係者への関係の糸口の創出など。)

地域で町民とともに育つ取組み～地域で育てる人と組織づくり～の体系



※価値創造型の人材育成の着眼点・・・PI0 参照

図 11 地域で町民とともに育つ取組み～地域で育てる人と組織づくり～の体系

第4章 推進体制の整備

1. 人材育成の推進及び支援体制

総合計画「絆プラン」の理念のもとに、「時代最適の役場」をつくる総合的な取組を推進し、まちのめざす姿の実現に向け、時代とともに変化できる役場組織の経営体質を作っていく人材育成には、国や自治体間の横並びで答えを模倣すればいいというものではありません。南伊勢町のめざす姿に向けて、組織が一体感を持って取り組めるよう経営幹部が経営の方針を定め、改革の取組を進めるとともに、職員が町民の現場から改善・改革の取組を進め、一緒になって南伊勢町の将来を革新、創造していく力を高めていく必要があります。

それには、こうしたトップダウンとボトムアップの取組が円滑に行われ、うまく連携して推進できるよう、人材育成の推進体制と推進を支援する体制を整備しておくことが重要です。

当町における人材育成の推進体制としては「課運営」や「課長経営方針」、「行政経営システム運営会議」などをもとにした「行政経営システム」の運営自体が推進体制となります。

人材育成は「課運営」や「行政経営システム」「人材マネジメントシステム」の運営により推進しますが、推進をより補強強化するためには「推進支援体制」も整備しておくことが必要となります。

そこで、本章では、第2章で示した日常の「課運営」、年度の「行政経営システム」、中・長期の「人材マネジメントシステム」という人材育成の推進期間に応じて推進及び支援体制を構築していきます。（図12参照。）

（1）課運営での推進体制

課長・係長は、職員の能力開発のニーズを的確に把握し、それぞれの能力や性格に応じた指導を行いうる立場にあり、また、その人材育成に対する取組姿勢が職員の意識や職場の雰囲気には大きな影響を与えることから、課運営の中での取り組みが人材育成を推進していく上で極めて重要となります。

そのため、職場における人材育成は、日々の運営のなかで管理職（課長）をリーダーとする全員参画の体制で取組むとともに、課内では係長を中心とした人材育成会議を設け、課長経営方針の人材育成目標の適否の評価や、目標に関する協力や連携を行います。

また、部下育成目標で優秀な取り組みをEGK改善発表会で発表することで、育成目標やプロセス、取り組みの報告の機会として活用するとともに、課内及び課を超えての優秀取組の共有に活かします。

推進体制	支援体制
所属長と課内職員 による課運営	・課長による人材育成方針の設定と環境づくり ・係長たちによる人材育成会議

	※係長たちによる人材育成目標の設定と人材育成会議での目標の適否の評価、目標に関する協力・連携 ・EGK 改善発表会を活用した育成成果の報告 ※EGK(行政経営システム運営)改善発表会を活用した課内における育成目標やプロセス、取り組みの成果の報告と庁内への共有
--	--

(2) 行政経営システムでの推進体制

役場組織全体における人材育成は行政経営システムに基づく組織学習が最大の実践の場です。よって役場の人材育成は行政経営システムの運営がその基盤を担いながら、行政経営課と総務課が調整機能を果たしながら各課連携において通年で取り組みます。

また、行政経営システムがより円滑に機能するよう、行政経営課と総務課は、調整機能を果たすべく、相互の連携を深めるとともに経営幹部や各課の運営を支援する力を高めるよう支援力の強化・向上に取り組みます。

推進体制	支援体制
町長を中心とした経営幹部職による行政経営システムの運営	・行政経営システムによる各課連携 ※行政経営システム運営会議での人材育成基本方針の取組みの現状把握と検証、相互学習と連携相談 ・行政経営課と総務課の相互連携 ※調整機能の発揮のための2課の相互連携強化(相互連携会議の定期開催) ・行政経営システム機能強化・向上のための支援者養成

(3) 人材マネジメントシステムでの推進体制

人材マネジメントシステムでの人事管理においては、役場組織全体による人材マネジメントに関する戦略の見直しや意思決定のプロセスが不可欠です。

そのようなことから、人材マネジメントに関する推進体制として、町長を中心とする課長ら経営幹部で構成する課長会議により推進することとします。

そして、育成担当である総務課は、人材育成の状況を常に経年で観察し、経営幹部が意思決定でき、各課において人材育成基本方針の理解、浸透を図る取組みを推進していくために、必要な支援機能を果たしていきます。

また、人材育成もまた、戦略の策定、実施、評価、検証・見直しのプロセスが求められることから戦略形成とともに施策や取組の効果を検証する仕組みが必要です。

効果の検証にあたっては、変化する社会の流れに沿った取組につながるよう外部人材の視点を取り入れ進めていきます。

推進体制	支援体制
町長を中心とした経営幹部職と人事担当部署による人材マネジメントシステムの推進	・ 総務課の経営幹部職への戦略策定支援の実施 ※行政経営マネジメントセミナーなど必要な研修等の実施 ・ 総務課の各課への人材マネジメント支援の実施 ※人材育成の先進事例を学ぶ人材育成勉強会など ・ 外部人材による施策効果検証支援 ※総務省の「人材育成等専門家派遣制度」の活用など有識者も含めた役場の施策効果検証や人材育成施策に関するパブリックコメントの実施など

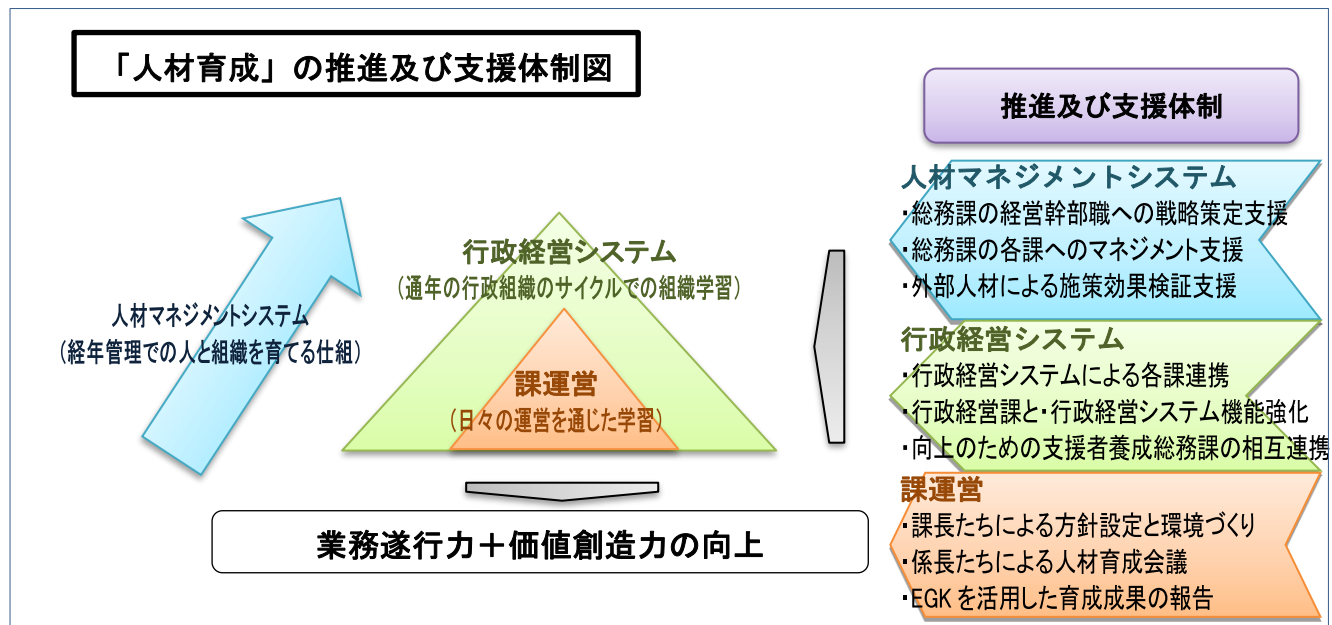


図 12 人材育成の推進及び支援体制図

2. 人材育成の推進サイクル・推進期間

人材育成の推進サイクルは行政経営システムの推進サイクルにあわせ進めていきます。

また、本方針の推進期間は、平成29年4月から当面3年間とし、総合計画基本構想などの計画の変更などを踏まえ、見直しを行うものとします

人材育成の推進サイクル・推進期間

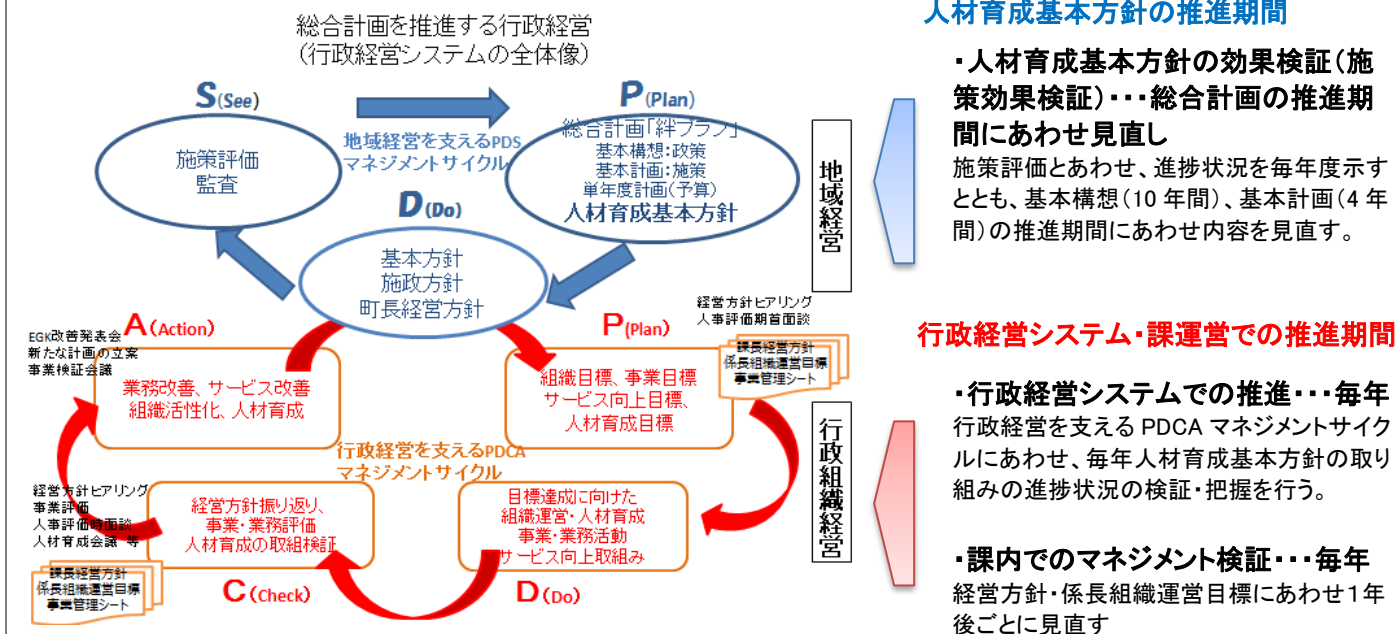


図 13 人材育成の推進サイクル・推進期間

南伊勢町人材育成基本方針の一部に「期待される役所へ ～行政経営のムリ・ムダ・ムラを突破する！」元吉由紀子著（ぎょうせい、2012）から引用するとともに、株式会社スコラ・コンサルト行政経営デザイナー元吉由紀子氏の支援を得て作成しています。

南伊勢町人材育成基本方針

平成29年11月改定

南伊勢町役場総務課 行政係