

# 岩美町人材育成基本方針

## はじめに

平成15年10月5日、本町では市町村の合併の特例に関する法律の規定に基づき、住民から請求のあった合併協議会設置についての住民投票が行われ、その結果どことも合併せず単独自立を目指すこととなりました。もとより地方分権の推進が国政レベルにおいても喫緊の課題であり、国・県からの権限委譲に十分に対応し、住民の多彩なニーズに応えることができる組織作りが重要となっている昨今、合併するしないにかかわらず、財政的には厳しい状況が続くことには変わりありません。これからの自治体では、住民協働による自己決定、自己責任の行政運営が求められ、行政サービスも量から質への転換が求められてきます。バブル期のようにモノやカネがあふれていた時期とは違い、構造的な不況や財政難など厳しい状況があり、このような状況の中で住民の期待に応えられるまちづくりを進めるためには、人材の育成と活用が重要かつ不可欠となってきています。

本町は今年度町制施行50周年を迎えました。まさに人材育成元年と呼ぶにふさわしい年と言えます。この「人材育成基本方針」は、岩美町が求める新しい職員像を示すとともに、人事諸制度の改革の方向を示すものです。管理職はもとより全ての職員が、この考え方を十分に理解し、日々の職務のなかで常に意識しながら業務を進めるとともに、職員個々の能力開発の指針として活用していただきたいと思えます。

平成17年3月

## 目次

I	人材育成基本方針策定の目的	2
	1) 基本方針策定の背景と必要性	2
	2) 人材育成の目的	2
II	人材育成の方向	3
	1) 求められる職員像	3
	2) 求められる能力	3
III	岩美町の現状と課題（職員意識調査から）	5
IV	人材育成の方策	7
	1) 能力開発	7
	2) 人事管理	9
	3) 人事評価（勤務評定）	10
V	人材育成の推進体制	11
	1) 職員の役割	11
	2) 管理監督者の役割	11
	3) 組織（人事・研修担当課）の役割	11

## ※ 参考資料

職員意識調査結果

# I 人材育成基本方針策定の目的

## 1) 基本方針策定の背景と必要性

組織に有用な人材の多寡は、経済社会の構造変化のなかで厳しい競争にさらされている民間企業にとっては死活問題であり、多くの企業が人材育成を最重要課題として位置づけていることは当然の事である。

自治体においては、公務の独占性から人材の多寡が組織の存廃に影響するという意識を持つ事なく過ぎて来た面があるが、それは自治体の存在意義に大きく関わりとともに、地域の発展に大きな影響を与える問題である。自治体の存在意義は究極的には住民福祉の向上にあり、住民の満足できる行政サービスをどれだけ提供できるかにかかっている。それら行政サービスの量と質を決定づけるものは、それを提供する職員の質にかかっており、職員がどれだけ高い能力を備え、それを発揮できるかに左右される面が大きい。

組織体の経営資源として基本的なものは、ヒト（人的資源）、モノ（物質的資源）、カネ（資金的資源）と最近では情報（情動的資源）と言われている。未曾有の不景気のなかで国と地方併せて700兆円を超える借金を抱えて、国の三位一体の改革も地方へのしわ寄せになりかねない先行き不透明な今日、モノとカネの大量投入は不可能であり、生産性の向上は、少量のモノとカネを情報を駆使していかに効率よく活用するかにかかっている。モノとカネと情報を有効に活用できるのはヒトである。今日この経営資源としてヒトが重要視される理由はここにある。

職員定数も抑制が求められている昨今、ヒトの大量投入はできず、少数精鋭で事に当たらなければならない。人材育成は、その条件整備のために不可欠なのである。

今日まで人材育成の重要性は極めて当然のこととされているがゆえに、逆に深く認識されて来ず、計画的な育成が不十分であった面が往々にしてある。人材育成が住民福祉の向上という自治体の組織目的に重大な関わりを持っていることを改めて認識し、組織における最重要課題のひとつとして位置づけた上で、これに全庁で取り組む必要がある。

このような観点から、人材育成を計画的かつ効率的に進めるため、今まで本町では存在しなかった、研修、人事評価、人事管理などを網羅したマスタープランとしての人材育成基本方針の策定が急務となってきたものである。

## 2) 人材育成の目的

### 分権型社会への対応

地方分権の趣旨は、住民に最も身近な自治体が、住民の意志を反映して地域の実情にあった施策を自らの責任において判断し、策定し、実施することにある。また、今後は、情報公開を推進し、情報の共有化を進め、住民の町政への積極的な参加を促し、住民との協働によるまちづくりを進めて行かなくてはならない。そのためには、職員一人ひとりの仕事に対する意欲を喚起し、政策形成能力等新しい課題に対応する能力を高めて行く必要がある。

### 行財政運営の効率化

国、県もさることながら、単独自立を決めた本町では、財政状況の悪化はさらに深刻な問題として捉えられる。地方交付税の減少や町税収入の伸びが期待できないなか、限られた財源のなかで最大の効果を発揮させるためには、行財政改革に真剣に取り組

み、行政運営の効率性、効果性をより一層高めて行かなければならない。そのためには、職員一人ひとりが経営感覚を持って事業に取り組み、コスト意識と業務改善の意識を常に持ち続けることが必要である。

### 職員の自己実現

職員は、職業人としてまた一人の人間として、自らの働きがい、生きがいを求め、社会的に貢献したいという気持ちを少なからず持っており、この自己実現意欲が仕事に取り組む大きな原動力となる。職員は、仕事に意欲的に取り組むなかで自己の能力を最大限に活かし、良い成果をあげて認められること、また、努力を重ねてさらに能力を開発・伸長し、自己の成長を確認することによって達成感・満足感を得ることができる。このように、仕事を通じて能力を向上させていくことは、自己の実現につながるものであり、その達成感・満足感により仕事に取り組む姿勢も向上するといった良い循環を生み出すことになる。その良い循環を導き出す意味においても人材育成が積極的に行われなければならない。

## Ⅱ 人材育成の方向

### 1) 求められる職員像

人材育成に当たっては、まず、育成すべき職員像（求められる職員像）を明らかにする必要がある。この職員像が明らかになっていないと、様々な職員像が一人歩きをし、職員は何を目指したらいいのかわからなくなる。

そこで、本町では、求められる職員を以下のとおり定めることとする。

1. 全体の奉仕者としての使命と責任を自覚し、岩美町で働くことに誇りと喜びを持つ職員
2. 広い視野と創造力、豊かな人間性を持ち、専門的な知識を駆使して業務を遂行し、町民から信頼される職員
3. 時代の変化や住民ニーズを感じ取り、町民の立場に立って考え、町民と協働してまちづくりを進める職員
4. コスト意識が高く、常に問題意識を持って自ら考え、事務事業の改革に積極的に取り組む職員

### 2) 求められる能力

職員に求められる能力は、担当業務の内容や性質、職員の職位、具体的状況等により異なり、また、これを把握・分析する視点により様々な整理できるものであることから、全職員に適用できる一定の能力体系として示すことはなかなか困難であるが、ここではいくつかの視点から、ある程度一般化できる能力を整理して職員に求められる能力を掲げてみることにする。

基本能力	
役割・課題認識能力	自分が置かれた環境を把握し、その中で自分が果たすべき役割は何か、そのために今何をなすべきかを認識する能力。

状況判断・対応能力	自分の役割と課題を認識した上で、具体的な場面においてその場の状況を的確に把握し、最も適切な対応ができる能力。
自己管理能力	求められる役割・課題を達成するための業務に耐えられるように、自己の身体及び精神の状態を適切に管理できる能力。
人間関係構築能力	組織における仕事は、他人との協働作業として行われるものであるという認識のもと、職場のなかで周囲の人々と協調して仕事を進めて行くことができる能力。
自己表現能力 (言葉による)	組織における仕事は他人とのコミュニケーションを通じて行われる。その手段としては、言葉が中心となることから、書き言葉・話し言葉による表現能力。
職務遂行上必要とされる能力	
対人折衝能力	基本的な人間関係能力をベースとして、組織内外の人と折衝し、調整したり、説得する能力。また、人間関係を広く結んで幅広いネットワークを形成する能力。
課題発見・解決能力	時代や環境の変化を鋭敏に察知し、新たな課題を発見できる能力。課題解決のための有効な方策を企画立案できる能力。
専門知識・技術	担当業務に必要とされる専門的知識・技術、業務管理能力、関連する分野についての広い識見。
新たな課題への対応能力	
政策形成能力	一定の政策目標を立て、それを実現するために必要な枠組み・しくみを作り上げる能力。通常、様々な能力の総合力として発揮される。
法務能力	物事を法的な視点からとらえるセンス及び法制執務に関する知識等の法的実務能力。
情報化対応能力	社会の情報化の進展に対応するための政策を形成し、実施していく上で必要とされる知識・能力。また、業務遂行を効率的・効果的にするための情報通信機器等の活用能力。
危機管理能力	組織・機構あるいは業務についての危機認識ができ、危機的状況の回避に対して一定の準備と対応ができる能力。また、危機的状況に陥った際の対処・指導能力。
管理職に求められる能力	
人材育成能力	自らが人材育成者であるとの自覚のもと、部下の意欲や能力を最大限に引き出し、積極的に業務に取り組みせ、業務の過程を通じて部下の能力向上を進められる能力。
目標遂行能力	自分が所属する部署の目標を明確に設定でき、その達成に向け課題をクリアしていける能力。

### 意識・姿勢として求められるもの

- ・公務意識（公務員倫理）
- ・コスト意識
- ・説明責任（アカウンタビリティ）の自覚
- ・男女平等意識
- ・人権意識

### Ⅲ 岩美町の現状と課題（職員意識調査から）

最近の公務員の一般的な問題点として上げられているのは、次の点である。

- ① 公務意識の低下
- ② サービス業意識の低さ
- ③ コスト意識の希薄
- ④ 身分を保障された地位にあるため、緊張感や厳しさの欠如
- ⑤ 問題意識、改善意識の欠如
- ⑥ 業務（仕事）に対する意欲の低下
- ⑦ 行政の透明性や公開性に対応した説明責任の自覚の低さ
- ⑧ 町民及び現場主体の発想の欠如

これらの問題は公務員全体の問題であり、古くからの体質や競争相手がいないという特殊性、全国組織の強力な組合の存在などがその要因にある。国家公務員の制度改革が今、国において論議されている点を見ても、そのことが伺える。

本町においてもこれらの問題すべてを抱えているといっても過言ではない。長いスパンでとらえるならば、10年前の役場と比べれば、ずいぶん職員の意識も改善されて来ていると言う意見も一部にはいただいているが、町民の視点から見れば、問題となる職員も多く、まだまだ不十分な状況にあると言える。

平成16年12月、町では全職員（病院医療職を除く正職員）を対象に意識調査を実施した（数値等は巻末に資料添付）。これらの分析も加味して、町職員の意識の現状と課題を考察してみることとする。

#### 設問B 現在の自分の担当する仕事の状況、やりがいなどについて

回答では、現在自分の担当している仕事に対して8割以上の方が責任感をもって取り組み、積極的に改善していると答えている。現在の仕事にやりがいを感じている人も77%と高い。ただ、仕事の適性や能力相応については6割程度に落ちており、現在の自分の処遇についても納得しているのは3分の2程度である。やる気のである（た）時を聞いた設問では、「上司に恵まれ、職場の仲間とうまくやっているとき」が一番多く19%、以下「仕事の成果が目に見えるものとなったとき」「仕事の結果町民から喜ばれたとき」がともに16%、「仕事に関心や興味があり、目標があるとき」15%と続く。職員のやる気を出させるためには職場の雰囲気作りも重要な課題である。

#### 設問C 自分の所属する組織や役職制の状況について

現在の町の組織体制については効率性、連携及び目標設定とも十分機能していると思っている職員は5割以下である。唯一、情報の伝達や共有についてのみ5割を上回る程度である。組織の機能強化が今後の課題である。また、役職制の問題点と

して一番多かったのが、「同じ役職でも職責や難易度に大きな違いがある」という点で28%である。「専門職の不在」「年功序列の弊害」「主査・主幹の役割が不明確」が続いている。職務職階制の明確な複線化の検討が必要な時期に来ていると言える。

#### **設問D 今後の人事や給与のあり方について**

ポストへの任用については「年齢や勤続年数にかかわらず能力本意で」と考えている職員は75%と多いが、その能力を客観的に計るための1つの方策である昇任試験については否定的な意見が5割を越えているという一見矛盾した結果が出ている。給与の決定基準としては、単純項目としては、「生活給であるので年齢や経験年数で決定すべき」という考え方が34%で一番多いという結果となった。いまだに旧態然とした考え方が根強く残っていることが伺えるが、能力・成果・職責・勤務評定という決定基準を何某か設けるという考え方を合計すれば6割を越えているという点もある。勤務評定自体は、能力や成果を総合的に勘案したものであるのだが、評価に対する信頼性の薄さからか、給与の決定基準として飛び抜けて認められているというわけではない。今後本町では勤務評定の導入に向けて動き出す予定であるが、導入に当たっては、信頼性の確保が大きな課題であると言える。

#### **設問E 研修と能力開発について**

今後の研修の方式として一番必要であると考えられているのは、「専門的な知識や技能を養成する研修」であり28%、続いて「自己啓発」が13%となっている。専門的な知識の必要性とともに自己啓発の重要性もある程度認識されていると言える。また、これからの職員に必要な能力については、「判断・決断能力」(23%)を1位に上げている。その後は「政策形成能力」(18%)「住民の立場での発想と住民との協働」(14%)と続いている。

#### **設問F 勤務評定について**

勤務評定については、導入すべきであるという意見が62%という結果であった。併せて、その結果を処遇に反映すべきという意見も63%となっている。勤務評定の導入には約3分の2が肯定的意見となっている。また、「勤務評定の方式には部下が上司を評価する方式も導入すべき」という意見が77%と高くなっている。多面的な評価も今後の課題である。

#### **設問G 職員から見た仕事のできる人、問題職員について**

職員から見た仕事のできる人は、「責任感を持ち、決断力のある人」が13%で1位となった。「職員間の協力協働体制が整うようにしている」「職場の活性化に前向きに取り組んでいる」が10%でこれに続き、「より早くより質の高い仕事をしている」「部下の長所や短所を把握し、適切な育成指導をしている」なども上位に位置している。全体的に職場の雰囲気向上を図っている人が上位に上げられている。逆に問題職員の項目では、業務の遂行能力よりも組織や周りの職員に悪影響を与える職員が問題職員であるという傾向がある。

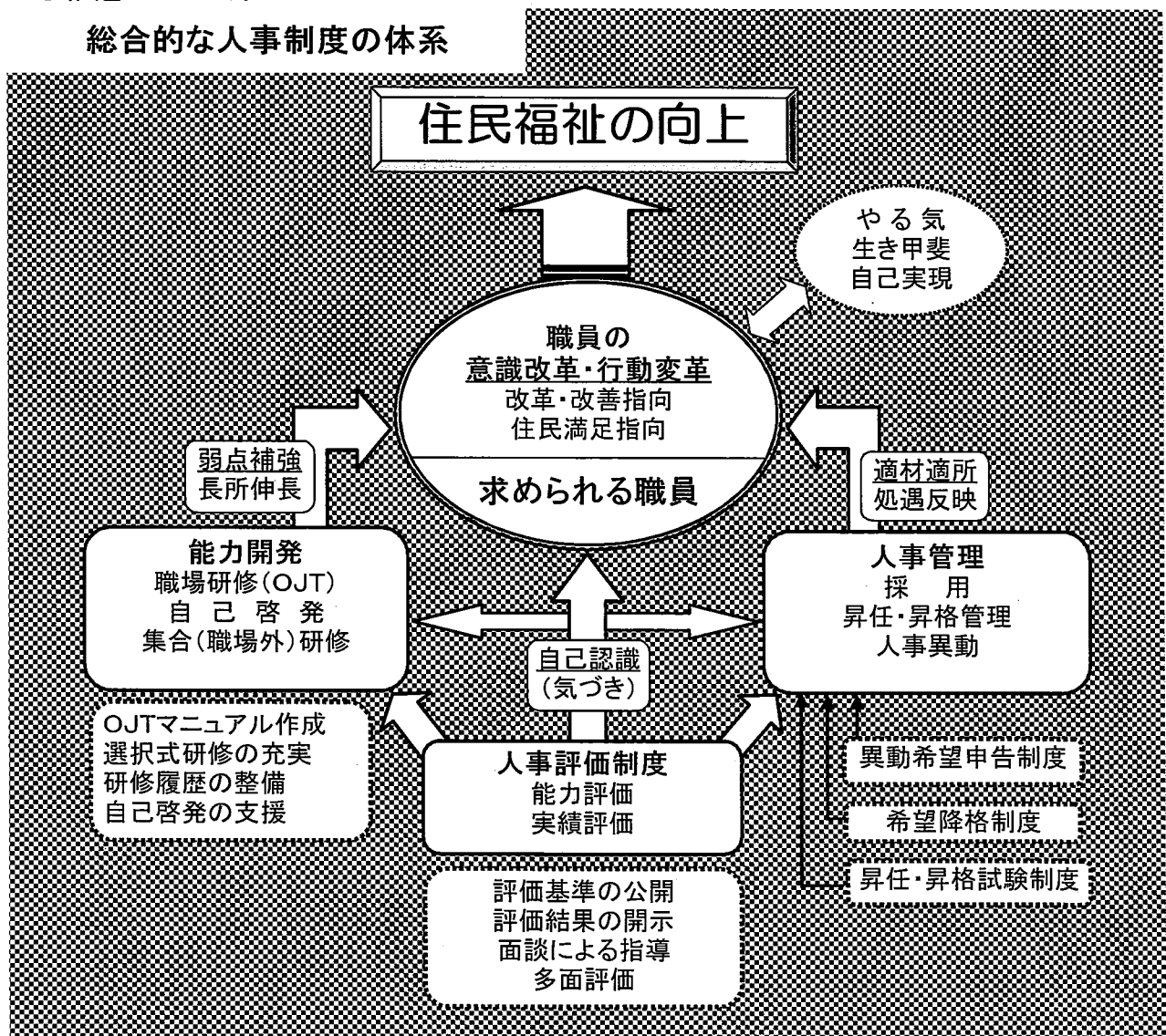
#### **設問H 職場の上司について**

職場の上司に対する評価では、おおよその項目で5～6割程度が肯定的な意見であるが、職員の育成指導という面では、肯定的な意見が4割程度となっており、上司の指導力不足を感じている職員が多い。

## IV 人材育成の方策

人材育成というと「教える」「学ぶ」という姿を思い浮かべやすく、集合研修がイメージされることが多い。しかしながら、集合研修は人材育成の唯一の手段ではないことはもちろん、最も重要な手段でもない。能力向上の手段としては、自己啓発、経験、教育訓練があり、集合研修は教育訓練の一つの手法に過ぎない。また、具体的な人材育成の手法が現実に効果を上げられるかどうかはその環境に左右されるところも大きく、これからの人材育成にあたっては、直接的な人材育成の手法の改善に意を用いるだけでなく、組織風土や人事管理システム全体を、人材育成を支援していくものに変えていかなければならない。そのため人材育成の方策として大きく次の3つの柱を立て、前の章で提起された課題への対応策を盛り込んだうえで、相互に連携を図りながら推進していく。

### 総合的な人事制度の体系



#### 1) 能力開発

能力開発にあたっては、職場外の集合研修などの直接的な手法に基づく育成策のさらなる充実とともに、様々な機会や手段を活用して総合的な取り組みを展開していく必要がある。具体的には能力開発のステージとして次の3つを想定し、特に職員の主

体的な自己開発（啓発）と職場における能力開発に重点を置いて取り組んでいくこととする。

### (1) 自己啓発

自己啓発は能力開発の基本でありながら、すぐれて個人の意識に依存する面が大きい。したがって、自己啓発の活発化のために組織として行う方策が決定的な影響力を持つことは難しいが、可能な限りその奨励、支援を行っていく。

具体的には、

- ①自己啓発の場の設定〔職員の要望に基づく研修の企画・プラン提出型研修の充実〕
- ②自己啓発援助〔自主研究グループの創設援助〕
- ③自己啓発の奨励・評価〔派遣研修の報告会・自主研究の発表会・自己啓発チェックシートの導入〕
- ④自己啓発の情報提供〔研修情報の提供、図書室の充実、勤務評定による職員個々のウイークポイント情報の提供〕
- ⑤学習的職場風土づくり  
などを検討し進めていく。

### (2) 職場における人材育成（OJT）

OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）は通常「職場研修」と呼ばれるが、よく誤解される職場における集合研修のことではなく、「業務遂行過程における能力開発」のことである。職場は、事務事業を進めていく場であると同時に、仕事を進める過程で自らが学習し、成長していく場でもある。職場でこそ人は育つと言われるように、職務能力は実際の業務経験を通じて最もよく開発伸長されるものであり、職場でOJTが適切に行われた場合の人材育成効果は疑いようがない。管理監督者は、上司として、部下育成の責務を深く認識して積極的にOJTに取り組むべきであり、組織としても職場や上司任せにすることなく、これを推進するための有効な策を講じる必要がある。

#### ・OJTの機会の例

業務開始時 命令、指示、ミーティング  
業務遂行時 相談、助言、会議、中間報告、進行管理、職務代行、同席  
業務終了時 報告、成果の評価、反省

#### ・OJTの支援策

OJTマニュアルの作成  
OJT計画書の作成指導  
OJT実践度チェックシートの作成

### (3) 職場外研修

職場外研修については、今後もOJTを補完するものとしてさらなる充実を進める。現行の職場外研修の種類等は下記のとおりである。今後の課題として研修の受講状況の人事記録化を行い、勤務評定・研修受講等の資料としていくほか、職員が希望する研修についての要望をとりまとめ、積極的に取り入れるなどの方策を検討する。また、研修についての年度計画を別途策定し、着実な進行を図っていく。

#### ・庁内研修



- 接遇研修、同和問題研修、新規採用職員研修、各課業務研修
- ・自治研修所
  - 階層研修（新採、中堅、係長、課長補佐、管理職、現業）、選択式研修
- ・市町村アカデミー
  - 専門研修（各種業務）
- ・他団体派遣研修
  - 県交流派遣研修、中央省庁派遣研修、他団体派遣研修
- ・職務関連専門研修所（上下水・土木等）
  - 下水道事業団研修、建設技術研修所
- ・その他
  - プラン提出型研修、自治大学校

## 2) 人事管理

人事管理の様々なシステムは、組織目標を効果的かつ効率的に達成するため、職員の能力や意欲を引き出すものでなくてはならない。今後は、従来の人事管理のあり方を積極的に見直し、人材育成の観点から様々な改革を実施していく。

### (1) 採用

採用そのものは人材育成の概念に含まれるものではないが、その出発点においてできるだけ優れた資質の者を確保し、人材として育てることを容易とする意味において極めて密接な関係があると言ってよい。

東部町村会の解散により、合同の採用試験制度の実施については、今後の体制が未定であるが、単独で行う場合、優秀な人材を獲得するために2次試験（面接）の方法（合同面接・宿泊面接）等人物を十分見極められるような改善を検討する。

また、縁故採用を防止するため、試験官についても町職員以外の人間による評価を取り入れる方策を検討する。

### (2) 異動

新採後10年間については、ジョブローテーション（注）の考え方の導入により、最低3以上の部署を経験させるよう積極的な異動を行う。

また、本人のモチベーションを保つ上で、本人の希望や意欲を尊重した人事配置は重要であり、これまでも異動意向調査を実施してきたが、意向調査の内容充実、面談による意向把握制度の確立など広く職員の意向を捉える機会を拡充していく。さらに、勤務評定による本人の適性などについても異動の判断材料として活用する。

#### (注)

ジョブ・ローテーションとは、職員に多くの仕事を体験させるように、人材育成計画に基づいて定期的に職務の異動を行うことで、一般に、業務を通じた内部教育であるOJTの一環として行われる。ジョブ・ローテーションの目的としては、次のことが考えられる。

- ①職員が特定の職務だけではなく、職務に関する幅広い知識や視野を持つことができる。
- ②職員本人の適性を見出すことができ、適材適所の人員配置が可能になる。
- ③職員が複数の職場を経験することで、多くの人から評価される。それに

よって、多面的な評価をすることができる。

④1つの職務に長期間にわたって携わると、熟練度が増す反面、仕事がマンネリ化するおそれがある。異動によって、そのような状況を解消し、職員の満足度を増大させることができる。

⑤職員が他部門の職員とも内部のネットワークを形成することができる。

### (3) 昇任

「ポストが人を作る」と言われるように、上位の職位に昇任し、より困難な職務を担当することも職員にとっては能力開発の重要な機会となる。昇任した職員にはより広い視野と高度な能力が求められるが、それらは昇任した結果として新たな立場で努力することによって獲得されることが多い。人事管理や人材育成の能力は、部下を持つ立場になって初めて身につけられるものである。

昇任・昇格の判断基準として、能力実証主義の観点から、本町においては今後昇任試験制度の導入を検討する。職員意識調査では、試験制度の導入については、消極的な意見が多かったが（参考資料P. 6参照）、ブラックボックスではない公正な昇任・昇格を望む声も多く、客観的な判断基準として試験制度の導入は有用であると考ええる。

逆に昇任が本人のストレスになり職務の遂行に支障が出るような場合には、メンタルヘルスや職務の適性を考慮した、希望降格制度の導入についても併せて検討する。

また、近年女性の管理職への登用が減少しており、男女共同参画の観点からも女性職員の育成と登用について計画的に実施して行かなければならない。

上記の他、複線型の昇進管理などの職階制の抜本的見直しを行い、職能制の給与体系と併せて処遇面での職員のやる気を引き出す方策についても検討していく。

### 3) 人事評価(勤務評定)

本町には今まで、勤務評定制度が存在しなかった。それは、本町規模の自治体では、町長が全職員の顔を思い浮かべることができる程の職員数であり、仕事ぶりについてもおおよそ認識できると考えられ、むしろシステムを構築し、それを運用する負荷（余分な仕事という認識）の方が懸念されてきた。また、職員をランク付けし、信賞必罰の処遇を実施するという考え方とその手法に対する不信感から、職員及び組合の強いアレルギー反応があった。

しかしながら、人材育成の観点から、職員一人ひとりがどのような能力を発揮しどのような成果を残してきたか、また、自分の弱点はどこであるのかを認識し、今後どのような能力を発揮しどのような成果をあげるべきかを認識させるためには、評価は不可欠である。早急に評定の結果を研修及び人事管理と連動させて、真に岩美町に求められる職員の育成を目指して育成型勤務評定制度の導入を行う必要がある。導入に当たっては、評定の実効性を確保する観点から、次の方策についても十分検討する。

①目標管理制度の導入（計画性）

②評定者訓練の充実（評価の信頼性）

③部下や同僚による多面的評価（     ”     ）

- ④育成面談制度の導入（評価結果の還元）
- ⑤評価基準の明確化及び公開（評価の透明性）

## V 人材育成の推進体制

### 1) 職員の役割

能力開発のところでも述べたが、これからは、職員の責務として自己啓発が重要となって来る。どれ程工夫された教育訓練を実施したとしても、受け手の側に学ぶ意欲と姿勢がなければその効果はほとんど期待できない。逆に常に向上心を持ち、学ぶ意欲と問題意識を持って仕事に取り組んでいけば、教育訓練を実施しなくとも相当程度には能力は高められる。また、一人の自己啓発意欲は、周囲への好影響も期待できる。自己啓発が相互啓発を生み、自然に職場全体の啓発向上意識が高まっていく。その継続により職場内に学習する風土が作り上げられていく。逆に一人の無気力な人間が職場や他の職員の意欲を削ぐ影響力も持っている。この意味において職員には、自己啓発により自らの能力を高め、相互啓発的な雰囲気作りをすることにより、学習的な職場風土づくりに貢献すべき役割がある。

### 2) 管理監督者の役割

OJTの重要性については、先的能力開発のところでも述べたが、職場の最高責任者は管理職であり、その役割が重要となってくる。その役割が大きく重いものであるだけに、その自覚のない管理職は人材育成にあたって逆に大きな障害ともなりうる。管理職はその人となり自体がすでに部下に影響を与える存在であり、自らの意識と行動が職員の意欲や職場の雰囲気大きく影響することを十分に認識し、その上で上司として部下を指導育成すべき責務を深く自覚し、組織における人材育成担当者としての役割をしっかりと果たさなければならない。

### 3) 組織(人事・研修担当課)の役割

人事・研修部門(総務課)は、この基本方針に基づき人材育成を推進する事務局として、各職員や各課の実施する人材育成が効果的に行われるようこれを支援していかなければならない。併せて、職場研修を補完するものとして、各職場に共通する内容の職場外研修の実施主体となることも大切な役割であり、時代やニーズに即した効果的な研修を企画・実施していかなければならない。そして、基本方針の見直しも含めて、効果的な人材育成のあり方について今後も引き続き調査研究を重ねていく必要がある。

## おわりに

「やって見せ、言ってみせて、させてみて、褒めてやらねば人は動かじ」という山本五十六の言葉がある。気の短い者には迂遠な気のする言葉であろう。

この人材育成基本方針では、人材育成について植物を育てるイメージで組み立てた。一方で勤務評定を導入して信賞必罰のアメとムチで動物を調教するようにしなければ職員の意識改革はできないとする意見もある。もちろん、勤務評定の効果やその導入について否定するものではないが、真に有用な人材を育成するためには、水をやり、肥料を与え、気長に植物のように育てることも必要である。しかも人は1年草ではなく、実を結ぶまでに数年を要する樹木である。果実の収穫を焦る余り、未来にたわわに実を結ぶ樹木を台無しにしてはいけない。職員にはそれぞれに輝く個性があり、他人とは違った有用な能力を持っているという認識をベースに、それらをうまく発揮させることができるような総合的な育成システムを構築して行かなければならない。そして、職員一人ひとりが常に自覚し、行動し、町民に信頼され、町民とともに創る岩美町に生まれ変わることを願っている。