

# I 人材育成基本方針策定の背景とその必要性

---

## 1. 人材育成基本方針の改訂に至る背景

本市では平成 22 年 3 月に「松阪市人材育成基本方針」を策定し「人事制度」「職員研修」「職場づくり」の 3 つの仕組みを一体として総合的かつ戦略的な人材育成施策を展開し、職員の人材育成・能力開発に取り組んできました。

策定から 10 年が経過し、この間に、人口減少・少子高齢化が進行し、財源や人材確保が厳しくなる中、高度化・多様化する市民ニーズに対応しつつ、健全で持続可能な行財政基盤を堅持するため、地方創生や行財政改革への取組の重要性が増しています。加えて、ICT や AI 等の活用による労働生産性の向上やワーク・ライフ・バランスを意識した働き方改革の推進が求められるなど、職員を取り巻く環境は大きく変化し続けており、人材育成の重要性がますます高まっています。

このような状況を踏まえ、現状と課題を整理するとともに、職員の意識を把握するため、前回同様に職員アンケート調査を令和元年度に実施したうえで、市民のための職員を目指すために、「松阪市人材育成基本方針」を改訂することとしました。

なお、本方針の改訂にあたっては、平成 27 年度から平成 31 年度までの 5 年間の取組の実績を検討するとともに、令和 2 年度以降 5 年間の実施計画を策定し着実に実行することで、職員一人ひとりの能力や可能性を最大限に引き出すことが求められています。

## 2. 人材育成基本方針策定の目的

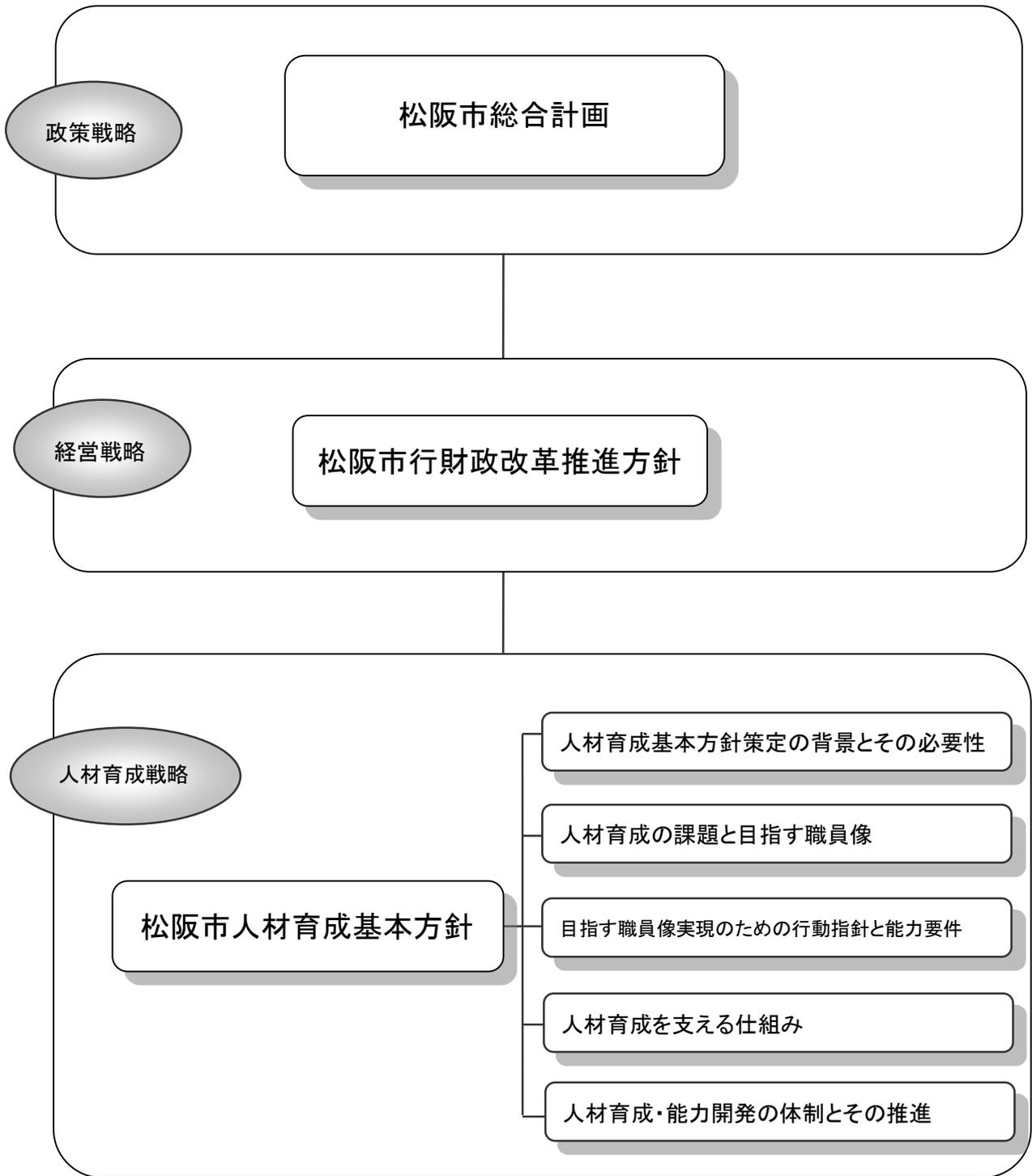
限られた人員により、高度化・多様化する市民ニーズに対応しつつ、質の高い市民サービスを提供していくためには、職員一人ひとりが、現実に即して、常に事務改善などによって合理性を追求し、最少の経費で最大の効果を挙げるための努力を怠らないことはもとより、地方分権改革の推進により、高い自主性・自立性を持ち、自らの判断と責任において行政運営をしていくことが求められています。

このような状況の中で、持続可能な市政運営を行っていくうえで、人的資源、すなわち“人材”に期待するところが極めて大きくなります。一方で、持続可能な市政運営を目指した市民のための改革の実現に取り組み、行政経営の基盤を確固たるものとするためには、安易に新たな人的資源を投入していくことは極めて難しいといえます。

このような中、限られた人員で、質の高い市民サービスを提供していくためには、集合研修や通信教育等の職場外研修（OFF-JT：Off the Job Training）及び日常の業務を行いながら学ぶ職場研修（OJT：On the Job Training）の双方を通じて、仕事に必要な知識やスキルなどを幅広く培っていき、職員一人ひとりの能力・可能性を十分に引き出し、活用するとともに、全体として自律した有能な職員集団を形成していくための中・長期的な方針を示し、総合的な取組を具体的に推進していくことが求められます。

「松阪市人材育成基本方針」は、育成すべき職員像を明らかにし、職員一人ひとりの能力開発、意欲の向上を図り、その能力や可能性を引き出し、組織としての総合力を高めることを目的として策定したものです。

■ 人材育成基本方針の位置づけ



### 3. 人材育成・能力開発の基本的視点

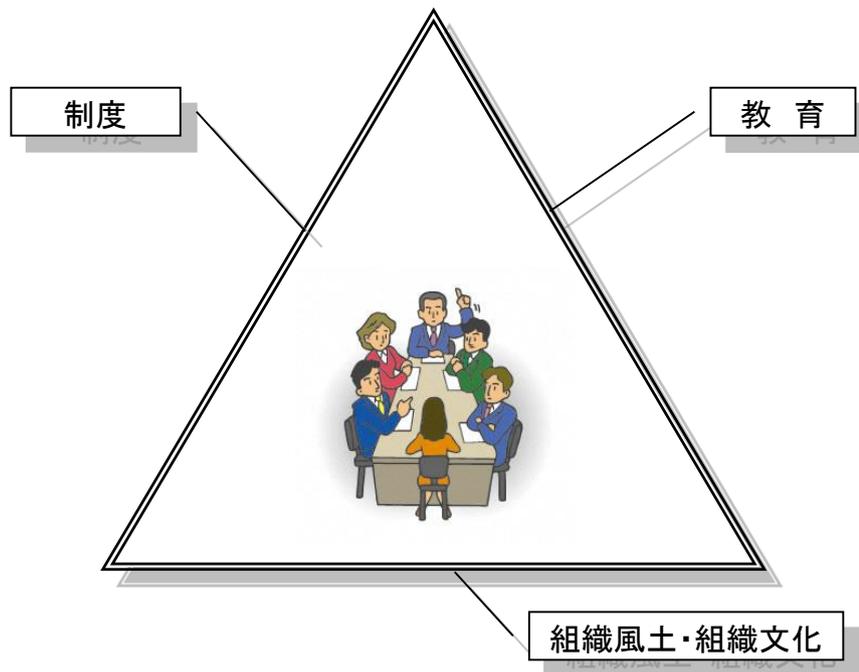
職員の人材育成・能力開発にあたっては、民間企業の人材開発における経営哲学も参考に、以下のことを基本的な視点として展開していきます。

#### (1) 「魂（たましい）」を吹き込む仕組みづくり

職員一人ひとりの有する能力を引き出し、その能力を最大限に発揮させるためには、制度、教育、組織風土・組織文化が一体となった取組が求められます。人材育成・能力開発のための仕組みづくりにあたって特に大切なことは、三角形の底辺を支える「組織風土・組織文化」を人材育成・能力開発を促すような組織風土・組織文化に醸成していくことであるといえます。

仕組みに「魂（たましい）」を吹き込むためにも、組織風土・組織文化の醸成に取り組み、その組織に根付く仕組みづくりを行っていきます。

#### ■ 人材育成・能力開発を成功に導くトライアングル



#### (2) 制度そのものを過信しない取り組みの継続

素晴らしい制度をつくっても、それを動かすのはヒトです。その制度を有効に機能させるためには、長期的かつ継続的な「改善」の積み重ねが必要であるといえます。

人材育成・能力開発はヒトとヒトとの営みであり、スピードとパフォーマンスに任せたり一過性の取組よりも制度そのものを過信しない改善を継続的に積み重ねていきます。