

# 杵築市人材育成基本方針



平成24年3月策定

令和4年3月改定

杵 築 市

## 目 次

I	人材育成基本方針改定の背景	1
第1	人材育成基本方針改定の背景	1
第2	方針の適用期間	1
第3	国の動向	1
第4	限られた人員による行政運営	2
II	目指すべき組織像	3
III	目指すべき職員像	4
第1	目指すべき職員像	4
第2	持つべき特性と能力	4
1	特性	4
2	能力	5
第3	職位別の育成目標と取組	6
1	一般職（管理職・監督職に該当しない全ての職員）	6
2	監督職（係長・主幹・課長補佐）	6
3	管理職（課長）	7
4	各職位共通	7
IV	取組の具体的な内容	9
第1	人事制度	9
1	人事管理制度の体系化	9
2	人材の確保	10
第2	職員研修	10
1	職員研修の方向性	10
2	研修手法	11
V	働きやすい職場環境の整備	13
VI	人材育成を推進する体制	14
第1	職員の役割	14
第2	管理・監督者の役割	14
第3	人事担当部門の役割	14

---

---

## I 人材育成基本方針改定の背景

---

---

### 第1 人材育成基本方針改定の背景

本市が平成 24 年 3 月に人材育成基本方針を策定してから 10 年以上の期間が経過し、地方行政を取り巻く状況はその姿を大きく変えた。本格的な人口減少時代に入り、職員数も同様に減少していく前提で組織として対応することを求められている。

人口減少が進む中では、地域の公共的機能をどこまで行政機関が担っていくべきなのか、人口減少下においても複雑化・多様化・潜在化の一途をたどる住民ニーズとどのように向きあうべきかを厳しく問われる事態が避けられない。限られた人的資源を育成し活用していくことが、時代の変化を乗り切っていくための必須の要素となっている。

また、公務の能率化によって住民サービスの向上を図るため地方公務員法が改正（平成 28 年 4 月施行）され、人事評価制度を導入し能力・実績に基づく人事管理を行うことが義務となった。

このような状況を踏まえ、職員の人材育成に関する基本的な考え方を時代の変化に即したものとするため、「杵築市人材育成基本方針」の改定を行う。

### 第2 方針の適用期間

改定後の人材育成基本方針は、令和 4 年度から令和 6 年度までを適用期間とし、令和 6 年度中に令和 7 年度以降へ向けた改定を行うこととする。なお、適用期間中であっても方針を見直すべき事情が生じた場合は随時改定を行う。

### 第3 国の動向

総務省が令和 2 年度に設置した「地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会」の報告書では、「人材を『マネジメント』する視点」「『人材確保』『人材育成』『適正配置・処遇』『職場環境の整備』を有機的に結びつけることによる組織力向上の好循環」がうたわれている。

また、令和 3 年度においても「地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会」が設置され、人材育成についての研究が引き続き行われている。

本方針では、上記二つの研究会で得られた知見も活用しつつ改定に臨むこととする。

#### **第4 限られた人員による行政運営**

第4次杵築市行財政改革大綱に基づき策定された「未来戦略推進プラン」では、令和元年度に349人であった職員数を令和6年度には328人まで削減することとされている。これまで以上にマンパワーが限られていく中で、行政課題への柔軟な対応力と行政サービスの質や安定性を維持していくためには、職員一人ひとりの能力や意欲を最大限に引き出す人事上の仕組みを組織内の隅々まで定着させていかなければならない。

## Ⅱ 目指すべき組織像

人が継続的に成長していくためには、人が継続的に育っていく環境にいることも大切な要素の一つとなる。市の組織を「人を育てる環境」と捉え、その目指すべき姿として以下の6つを示す。

目指すべき組織像	求められる要素
次代の担い手が生まれ続ける組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上司や先輩が部下や後輩を育てる風土がある</li> <li>・ 仕事に責任と権限が伴い、担当者を組織的に支える体制が整っている</li> <li>・ リーダーが次のリーダーを育てる風土がある</li> </ul>
他者への共感や敬意を忘れない組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ お互いの考えを真摯に聴き、前向きに受け止めることができる</li> <li>・ 建設的な議論が縦横に行われ、結果は常に尊重されている</li> <li>・ 職員個人の成長に組織が積極的に関わっている</li> </ul>
変化を捉えてチャレンジする組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個人のチャレンジ意識を応援する風土がある</li> <li>・ 社会の変化を受け入れる柔軟性がある</li> <li>・ ベンチマークとなる成功事例を採り入れる寛容さがある</li> </ul>
柔軟にチームワークを発揮する組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織の枠を越えて協力する風土がある</li> <li>・ 課題に応じて組織の内外から最適なメンバーを集めることができる</li> <li>・ 全ての部署がパートナーになり得るという共通認識がある</li> </ul>
知を共有する組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 知識や暗黙知を次代に残す風土がある</li> <li>・ 仕事を属人化しない意識がある</li> <li>・ お互いに教え合う風土がある</li> </ul>
職員が心身ともに健康で働ける組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員に対する安全配慮義務が確実に果たされている</li> <li>・ 職員の健康管理に対して組織的なサポートが行われている</li> <li>・ 仕事、生活、社会活動の3者をバランス良く行える風土がある</li> </ul>

---

---

## Ⅲ 目指すべき職員像

---

---

### 第1 目指すべき職員像

変動性・不確実性・複雑性・曖昧性が広がっている社会においても、機敏に対応できる人材が整った組織を確立し維持していくため、到達点の無い理想の姿として目指すべき職員像を次のとおり掲げる。

#### 目指すべき職員像

- ① 社会の変化を先取りし、未来志向で柔軟に行動できる職員
- ② 多様な主体と信頼関係を築き、新たな価値を生み出せる職員
- ③ 自ら考え、成長する努力を継続できる職員

### 第2 持つべき特性と能力

目指すべき職員像を満たすために求められる特性と能力は次のとおりである。

#### 1 特性

##### (1) 公共意識

真に地域や市民の役に立つ仕事とは何かを考え、自らの果たすべき役割を模索し続ける意識

##### (2) アンテナ感覚

現場で感じる僅かな変化や施策の隙間を見逃さず、課題として拾い上げようとする姿勢

##### (3) 協創意識

「行政のみが公共の価値を生み出す」という意識から離れ、新たな担い手を発掘し、行政だけでは生み出せない公共の価値を共に創っていこうとする考え方

##### (4) 変革意欲

社会の矛盾を正面から受け止め、矛盾を解消しようとする意欲

**(5) 探求意識**

「どのような業務にも課題はある」との大前提に立って、主体的に行動し改善へつなげる意識

**(6) コスト意識**

経済的コストだけでなく、人的コストなど業務遂行に必要なあらゆるコストを認識した上で最も効率的な対応を考える意識

**2 能力**

**(1) 理解力**

仕事の意義や上司の指示等を理解し、的確かつ迅速に行う能力

**(2) 信用力**

社会規範やマナーを順守し、責任ある対応を貫く能力

**(3) 識見**

新たな知見やベンチマークとなる事例を能動的に吸収し、自らの仕事へ還元していく能力

**(4) 発想力**

前例踏襲や縦割り意識から離れて、課題に適した施策を柔軟に発想する能力

**(5) 巻き込み能力**

課題解決に最適な主体を組織の内外から発見し、信頼関係を構築する能力

**(6) フォロワーシップ**

課題解決や新たな取り組みに挑戦する職員を積極的に支援し、目標達成へ導く能力

### 第3 職位別の育成目標と取組

「目指すべき職員像」や「持つべき特性と能力」、及び人事評価制度における評価項目を踏まえ、職位別の育成目標と取組を次のとおりとする。

#### 1 一般職(管理職・監督職に該当しない全ての職員)

##### (1) 育成目標

- 常に PDCA (Plan Do Check Action) を意識して日々の仕事に取り組むことができる。
- 職務に関連する新たな知識・技術・技能の習得に努めることができる。
- 相手に好印象を与える言葉遣いや態度・姿勢をとり、相手の話を受容し、安心感や信頼感を与えることができる。
- 自らの組織上の役割を理解することができる。
- 現状に甘んじることなく、普段から問題意識を持って業務に取り組むことができる。

##### (2) 取組

- 採用後の経過年数に応じた階層別研修を通じて、基礎的な事務処理能力や法務能力の積み上げについての意識付けを行う。
- 採用後 10 年間のジョブローテーションを通じて、業務に対する複眼的視野の獲得や組織規範・市の業務全般についての理解を働きかける。
- 能力向上に対するモチベーションを高めるため、業務改善や課題解決に関わる機会を定期的に設け、成功体験の早期蓄積を図る。
- 採用後 7 年から 12 年程度を目安として、過去や現在の職務経歴を振り返り、将来の職務経歴を構想する機会を設ける。

#### 2 監督職(係長・主幹・課長補佐)

##### (1) 育成目標

- 部下の仕事の状況や負荷を把握し、特性を活かしながら業務配分を行うことができる。
- 部下の動機の源泉を把握し、やる気を引き出すとともに、部下に考えさせ、主体性を引き出すことができる。
- 住民や職員に対して感情的にならず誠実に対応し、説得力に富んだ話し方で接することができる。
- 自ら判断するか、上司に判断をゆだねる事柄かを仕分けて仕事に取り組むことができる。
- 与えられた運営資源で、最大の効果を出すことを念頭に行動することができる。

## (2) 取組

- 部下育成に必要とされる具体的な能力やノウハウを情報として庁内で共有し、職場内研修の充実を図る。
- 証拠に基づく政策形成過程や組織管理の基本について学ぶ機会を設け、一つ上の職位（管理職）に備える能力を養う。
- 人事評価における一次評価を通じて、部下育成に関心を向ける意識の習慣化や組織力の発揮に求められる共通認識の重要性を学ぶ。
- 具体的な業務配分について指示する過程を通じて、職場環境を広く見渡す視点の定着を図る。

## 3 管理職(課長)

### (1) 育成目標

- 組織目標が達成されるよう進捗を管理し、必要に応じて計画の見直しを行うことができる。
- 学習的風土となるよう職場の環境づくりに努め、オープンな会話を心がけ、いつでも相談に応じることができる。
- 勝ち・負けの関係ではなく、お互いによりよい関係となるよう折衝することができる。
- タイミングを逃さず、明確な決断を下すことができる。
- 所管業務を取り巻く環境変化を捉え、将来を展望した政策とその実現に結びつく具体的な計画を構想することができる。

### (2) 取組

- 年度毎にテーマを設定した独自研修を実施し、率先垂範して職務能力の向上に取組む意識の定着を図る。
- 組織の課題管理や職員の工数管理を通じて、的確な情勢判断や職場環境の活性化に必要とされる能力を育成する。
- 人事評価の実施について管理職相互が意見交換する場を定期的に設定し、評価過程で生じた課題の共有や解決策の検討を行う。
- 社会変化の動向に関する新たな知見を継続的に提供し、組織的な判断の基盤となる情報が常に刷新されるよう働きかける。

## 4 各職位共通

### (1) 課題

本市がこれから生じる様々な社会変化を乗り越えていくためには、個々の職員が能力を発揮するだけでなく、個人の能力を束ねて組織の能力へ高めていくことが必要となる。そのためには、全職員が常に「何をすることが真に市民のためになるのか」を行動規範の根底に置き、謙虚にその問いを貫き続ける姿勢が欠かせない。

## (2) 育成目標

- 役所の論理を押し付けることなく、相手の立場に立って業務を行うことができる。
- 「業務の質を高める」「業務の進め方を改善する」ことに進んで取り組むことができる。
- 所属部署で生じた出来事について、当事者意識を持って向き合うことができる。
- 担当業務で生じた問題や失敗を自分の責任で解決することができる。
- 社会規範や職場内のルールを順守し、不正には毅然とした態度で臨むことができる。

## (3) 取組

- 人事評価制度における自己評価の過程を通じて、3つの職員スローガン（「自分の力で地域を笑顔に！」、「信頼される職員に！」、「『かっせようか』で最高のパフォーマンスを！」）が自らの意識として定着しているかの振り返りを行う。
- 優れた業績を上げている人材の行動特性を分析した後に組織内で共有し、目指すべき職員像へ近づくため職位別に求められる具体的な行動例を提示する。
- 接遇マニュアルの実践や定期的な見直しを通じて、市民目線に立った対応の徹底を図る。
- 人事評価制度の運用やその過程で行われる個人面談を通じて、成長意欲の継続を促進し、研修等を通じた能力開発の機会を提供する。
- 各部署が年度毎にテーマを設定して所属職員全員で議論する場を設け、建設的な議論の定着に向けた土壌づくりを図る。

---

---

## IV 取組の具体的な内容

---

---

### 第1 人事制度

#### 1 人事管理制度の体系化

##### (1) ジョブローテーションシステムの見直し

一般行政職の職員については、採用から10年間を「基礎能力養成期間」と位置づけ、3か所程度の異なる部署で業務経験を積ませる。

##### (2) 業務に応じた異動年数の設定

異動は3年周期を基本とするが、業務上の必要性がある場合は3年を超える周期の設定も行う。

##### (3) 人事評価制度と人材育成の連動

人事評価が職員一人ひとりの成長に資するための存在であることを踏まえ、評価内容は本方針の趣旨に則り設定されるものとする。特に、職員の「学ぶ姿勢」や「部下・後輩の育成」へ重点を置く。また、評価結果から職責を十分に果たせないと判断される職員に対しては、研修受講を重点的に促す等の職務支援を行う。

##### (4) メンター制度の導入

採用後5年以下の職員を対象として、採用後10年から15年程度の別部署職員を1対1の助言者として選出するメンター制度を導入する。対象者と助言者に想定する制度の導入目的は下記のとおりである。

対象者：気軽に相談できる相手を設定することで、早期離職の防止やメンタルヘルスの保持を図る

助言者：先輩職員としての相談を受けることで、部下育成を試行する機会として活用する

## 2 人材の確保

「目指すべき組織像」を作り上げていくためには、「目指すべき職員像」へ自ら育っていく人材の継続的な確保が必要となる。人材の確保に当たっては、以下の内容を基礎としつつ、状況に応じた柔軟な取り組みを行う。

### (1) 採用方法等の見直し

急速な社会変化を乗り越えつつ新たな行政課題を継続して解決していくためには、変化を恐れずに向き合おうとする意識を持った人材の確保が鍵となる。採用にあたっては、変化への適応力を重視した人物判断を行い、個別面接と集団討論の併用・各職位からの面接官選出による多面的審査等を活用して効率的な人材の確保を図る。

### (2) 「選ばれる杵築市」となるための情報発信

官民の採用動向に関係なく継続的に良質な人材を確保するためには、本市が数多ある市町村の中から選ばれる組織でなければならない。外部へ積極的な情報発信を行い、有為な人材の発掘に努める。

### (3) デジタル化人材の確保

将来にわたって推進が予想される行政手続のオンライン化・RPA（ロボットによる業務自動化）・デジタル技術の活用に対応するため、中核を担える人材の確保に努める。なお、人材の確保にあたっては、内部人材の養成と外部人材の活用を適宜組み合わせる対応する。

### (4) 他市町村・他組織との相互の人材活用

全ての行政課題に対応する人材を組織内で確保することにこだわらず、課題に応じて官民の他組織と相互に人材を活用する関係を積極的に構築する。

## 第2 職員研修

### 1 職員研修の方向性

#### (1) 研修のみに依存しない人材育成

「人材育成＝研修」という図式で理解されることも多い研修だが、実際は人材育成に資する方策の一部分であって、全てを意味するものではない。「研修は無能ではないが万能でもない」という意識を平素から念頭に置き、研修と研修以外の方策を比較しながら、具体的な育成課題に応じた取り組みを展開していく。

## **(2) 自主参加と勧奨参加の併用**

能力向上を図るために「いつ」「どの研修を」活用するかは個人差があり一律にはならない。主体性を重視すれば研修は自主参加のみとすることもできる。しかし、一方で職場を離れることによる影響が周囲や自分に及ぶ事態を気にして、本来想定された受講時機を逸してしまう可能性もある。そういった機会損失を回避するため、人事担当部門が過去の研修受講歴等を参考に候補者を抽出し、参加を勧奨する形態も併用して研修に取り組むこととする。

なお、あくまで研修参加は自主参加によるものを主とし、勧奨による参加は補完的に用いる手段として位置付ける。

## **(3) 外部研修機関の活用**

大分県と県内全市町村が資金を拠出して設立された公益財団法人大分県自治人材育成センターでは、各職位に応じた階層別研修や職務能力向上のための研修、行政実務の進め方に関する研修など様々な研修メニューが提供されている。小規模市町村である本市において、全ての人材育成体系を独自に網羅することは困難である実情を踏まえ、同センターが実施する研修を最大限に活用しつつ、補完的に独自研修を行うことを基本とする。

また、他の外部研修機関（総務省自治大学校、市町村職員中央研修所等）が実施する研修についても、必要に応じて職員を派遣する。

## **2 研修手法**

### **(1) 多様な実施手法の活用**

従来から行われてきた集合研修だけでなく、オンライン研修も活用できる環境を整備し、参加者の利便性向上や学習機会の拡大を図る。

### **(2) 双方向型研修の活用**

研修を能動的な学びの場とするため、課題演習や質疑応答など講師と受講者・受講者同士のやり取りに基づく双方向型研修を目的に応じて活用する。

### **(3) 庁内講師の活用**

庁内講師を活用した研修を各年度において計画的に実施し、職員間の経験共有や講師役職員の能力育成を図る。

#### **(4) 人事情報と研修の連携**

人事評価結果・研修受講歴・資格取得歴・自己申告で申し出た職務経歴の希望などを人事担当と職員個々人が共有し、職員の自発的・主体的な能力形成を促進する。

#### **(6) 研修受講後のフォローアップ**

受講から一定期間経過後に研修内容の振り返りや実務での活用状況を確認し、研修の定着度を検証する。検証過程で得られた報告が広く業務改善に資するものである場合は、内容を全庁で共有化し受講者以外への研修効果の拡大を図る。

---

---

## V 働きやすい職場環境の整備

---

---

### 第1 育児・介護・病気治療等との両立支援

育児・介護・病気治療・地域活動など、様々な理由で時間的にも精神的にも制約がかかっている職員が増えていることを踏まえ、柔軟な業務分担・テレワークの活用・時間外勤務の縮減・男性の育児休業取得の促進など仕事との両立支援を行う。なお、両立支援は「時間的制約のある職員への配慮」という観点のみで捉えるのではなく、「個々の職員に適した能力発揮」にもつながるものと定義し、必要な環境の整備を進める。

### 第2 心身の健康管理

職員が心身の健康を保って勤務できるということは、単に安全衛生上の法的義務を指すものではなく、行政サービスの機能維持・組織力の向上という観点から見ても非常に重要な事実である。

定期健康診断の実施、ストレスチェックによるメンタルヘルス不調者の把握、公認心理師による健康相談、病気休職者の復職支援などを通じて、一次予防（健康保持）・二次予防（早期発見）・三次予防（円滑な職場復帰支援）が総合的に行われる体制の維持を図る。

### 第3 「職員のエンゲージメント」の把握

職員の能力を最大化する視点に基づき、アンケート等を通じて「働きがい」「意欲」「市の組織に対する思い入れ、愛着」といった要素で表現される「職員のエンゲージメント（市の組織と職員個々人の確固たる信頼関係）」を把握する。同時に、組織の課題（職員のパフォーマンスやモチベーションを下げる要因）を発見し、改善を図ることで組織の健全化や組織力の向上、職員個々人のモチベーション向上につなげる。

---

---

## VI 人材育成を推進する体制

---

---

### 第1 職員の役割

激しい社会変化と人口減少が止まらないこれからの行政を担っていく職員には、受け身の学びに頼らない姿勢が必須となっている。「今までどおりの働き方では組織が立ち行かなくなる」という本市の現状を正面から認め、自らが積極的に乗り越えていくべき課題をこの方針から見出さなければならない。

厳しい現状におもねるのではなく、変化を前向きに捉えることが活力ある職場を生み出す第一歩である。それぞれの職員が職場づくりの一端を担っていると自覚し、自ら学び続ける姿勢で仕事に取り組むことが求められる。

### 第2 管理職・監督職の役割

各職場において人材育成の最前線を担うのは、管理職・監督職である。人事評価を根底とした成長意欲の継続を念頭に置き、部下職員の業務観察や日常的なコミュニケーションを実施し、能力に応じたアドバイスや事務分担の見直しを適宜行うことが求められる。

また、組織としての能力を最大限に発揮するため、自由闊達な議論が奨励される職場風土の醸成や立場を越えて互いに学び合う意識の定着に主体的な役割を果たす必要がある。

### 第3 人事担当部門の役割

人材育成は職員の主体的な成長意欲の継続を基礎とするものであるが、各職場での積極的な関与と人事担当部門における組織全体への働きかけがあつて、効果が最大化されるものであることを忘れてはならない。人事担当部門には、研修を機械的に提供するだけでなく、職員の意識や職場の実態にも目を配り、変化に応じた対応を図ることが求められている。人事担当部門は、人材育成に資する情報の積極的共有を進めるとともに、社会変化に適応できる組織を維持していくため、長期的な人材管理のあり方を継続して研究し、具体的な育成施策へ反映させる。