

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

令和7年4月再改定

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	採用環境の緊迫化	1
第4	「余力」を備えた組織運営への転換	2
第5	行政のデジタル化対応	2
第6	総合計画・行財政改革大綱への橋渡し	2
第7	特定事業主行動計画との関係	3
第8	未来像から逆算した組織の再構築	3
II	目指すべき組織像	5
III	目指すべき職員像	6
第1	目指すべき職員像	6
第2	持つべき特性と能力	6
1	特性	6
2	能力	7
第3	職位別の育成目標と取組	8
1	一般職（管理職・監督職に該当しない全ての職員）	8
2	監督職（係長・主幹・課長補佐）	8
3	管理職（課長）	9
4	各職位共通	9
第4	職員のキャリアパス（例）	11
IV	デジタル人材の確保・育成	12
第1	基本的な考え方	12
第2	持つべき能力と規模の具体像	12
V	取組の具体的な内容	14
第1	人事制度	14
1	人事管理制度の体系化	14
2	人材の確保	15

第2	職員研修	15
1	職員研修の方向性	15
2	研修手法	16
VI	働きやすい職場環境の整備	18
第1	環境・特性に応じた能力発揮	18
第2	心身の健康管理	18
第3	「職員のエンゲージメント」の把握	18
第4	カスタマーハラスメント対策の充実	18
第5	育児休業時における代替要員の配置	19
第6	子育てのために必要な時間帯や勤務地に関する配慮	19
第7	子育てハンディキャップへの支援	19
第8	硬直化した職業意識の改善	19
VII	人材育成を推進する体制	20
第1	職員の役割	20
第2	管理・監督者の役割	20
第3	人事担当部門の役割	20

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

本市が令和4年3月に人材育成基本方針を改定した際、総合計画の策定期間と軌を一にするため、「令和6年度中に令和7年度以降へ向けた改定を行う」との定めを置いた。

前回改定からの経過期間は僅かであるものの、この間においても、総務省が令和5年12月に「人材育成・確保基本方針策定指針」を策定し、「人材育成」だけではなく「人材確保」や「職場環境の整備」の視点を同等に重視する方向性が示される等の変化が起きている。

また、官民を問わず労働者に一律の労働条件を課すことの限界も認識されるようになってきており、「働き方改革」の名の下に、個々の特性を考慮し多様性を持った労働形態の確立が求められている。

このような状況を踏まえ、これまで中心を占めていた「人材育成」に加えて、「人材確保」を含めた市の人事領域全般に関する理念・方向性を示していくため、人材育成基本方針に所要の改定を行い、人事施策の根幹を成す存在として位置付ける。

第2 方針の適用期間

改定後の人材育成基本方針は、総合計画（前期）と軌を一にするため、令和7年度から令和11年度までを適用期間とし、令和11年度中に令和12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 採用環境の緊迫化

若年人口の減少と人材の流動化は長期的に不可避な傾向となっており、民間部門との間だけではなく他自治体との採用競争が加速度的に進行している。採用数の少ない小規模自治体にとっては、採用そのものが成立しない可能性も現実のものとなっている。必要な人材を継続的に確保していくためには、職員が自主的に学べる環境の整備や成長実感につながる職場づくりなど多面的な施策が必須である。

第4 「余力」を備えた組織運営への転換(非常時・新たな課題への備え)

人口減少に伴う人員規模の縮小化が避けられない以上、組織力の向上は欠かすことができない。しかし、行政組織は平時においてのみ機能しておけばよいのではなく、災害発生等の非常時には平時以上の機能発揮が求められる。職員が常時限界まで能力を発揮しなければ平時の機能が保てないのであれば、非常時には早晚破綻することが明白であり、これは職員の安全衛生面のみならず組織運営そのものを揺るがすことになる。

現在、総務省の「社会の変革に対応した地方公務員制度のあり方に関する検討会」において、公務員の働き方についても議論が行われているが、その中でも、「個人のパフォーマンスの最大化に関する分科会」という名称が、参加者の問題提起をきっかけとして「地方公務員の働き方に関する分科会」と改称される事態が発生した。

問題提起の背景には、「最大化」という言葉を用いることが、既に限界状態で公務に従事している職員を更に追い込むメッセージになってしまうのでは、という危惧がある。

「今ある仕事を全てやる」という前提が続く限り、行政の業務領域は拡大に歯止めが効かず、真に必要な組織としての「余力」は永久に生まれず、担い手は疲弊するばかりとなる。

本市が非常時や新たな課題に対応する組織力を獲得し、それを未来へ繋いでいくためには、職員それぞれが自らの「余力」を開拓していく必要がある。

第5 行政のデジタル化対応

分野に関わらず専門人材の育成・確保は困難な状況にあるが、とりわけデジタル人材の育成・確保は官民間問わず業務変革によるデジタル化対応が求められていることもあり、喫緊の課題であると言える。ただ、人材を求めるに際しては、本市の実情を踏まえ、組織にとって必要とされる能力や人数に関する具体的な定義の確立が大前提である。

第6 総合計画・行財政改革大綱への橋渡し

総合計画は、本市が行うあらゆる施策の根幹となるものであり、本方針もその目的を達成するために運用される必要がある。合わせて、総合計画の下位計画と位置付けられる行財政改革大綱とも方向性を一致させなければならない。総合計画が目指すべき姿として掲げる「職員一人ひとりが行政経営の感覚を持ち、まちづくりに尽力している」環境を醸成するため、「しなやかで機動的な組織・人材の育成」の一翼を担うものとして、本方針の具体的な運用を行っていく。

なお、行財政改革大綱においては、総合計画が掲げる「しなやかで機動的な組織・人材の育成」を基本方針の一つとしても設定し、取組項目として「組織力・職員力の向上」「業務効率化・高度化の推進」「働き方改革の推進」の三つが示されている。同大綱が総合計画を出発点とする以上、本方針の取組も同一の軸線上に置く必要がある。

ここまでの記述を参考に総合計画・行財政改革大綱・本方針の関係性を整理すると、下表のとおりとなる。

【総合計画・行財政改革大綱と人材育成基本方針の関係表】

1 総合計画が 目指す将来像	2 総合計画が 掲げる取組＝ 行財政改革大綱 が掲げる基本 方針	3 行財政改革大綱 が掲げる取組	4 3と本方針との 紐付け
職員一人ひとりが 行政経営の感覚を 持ち、まちづくりに 尽力している	しなやかで機動的な 組織・人材の育成	組織力・職員力の 向上	目指すべき組織像 目指すべき職員像 人材育成を推進する 役割
		業務効率化・高度化 の推進	デジタル人材の確保 ・育成 取組の具体的な内容
		働き方改革の推進	働きやすい職場環境 の整備

第7 特定事業主行動計画との関係

地方公共団体は、「次世代育成支援対策推進法」と「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づき、特定事業主行動計画を策定する義務がある。二つの法律が目指す『次代を担う子どもの健全な成長』『自律した職業人たる女性の活躍』は一見本方針と無関係なものに見えるが、「誰もが働きやすい環境の整備」という共通軸を通じて、本方針が目指す職員の能力発揮とつながった概念となっている。

前記のつながりを踏まえ、同計画に記載される各種の具体的な取組については、本方針の趣旨に即した範囲で相互に連動するものとする。

第8 未来像から逆算した組織の再構築

総務省が主催した「自治体戦略 2040 構想研究会」において、平成 30 年にまとめられた報告書の中では、『半分の職員数でも担うべき機能が発揮される自治体』という衝撃的な未来像が提示された。これは、2040 年の時点でいわゆる団塊ジュニア世代（1 年あたり 200 万人から 210 万人）が 65 歳以上となり、同時点で 20 代前半になる世代（2017 年出生数：約 95 万人）は団塊ジュニア世代の半分以下しかいない、という労働人口の著しい減少が背景となっている。

報告後も出生数の減少は続いており、2024 年の出生数は 72 万人あまり（人口動態

統計「速報値」) となった。官民で労働力を分け合うことの困難さは、日々高まっていくことが避けられない。

本方針の改定から残り 15 年、労働力問題への対処は 1 年 2 年といった短期間で追いつけるものではなく、長期間の視点で対策を積み上げていくことが必須となる。本方針の計画期間は 5 年間であるが、この点については、期間を超えて念頭に置くべき課題であることに留意しなければならない。

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"> ・ 上司や先輩が部下や後輩を育てる風土がある ・ 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 ・ リーダーが次のリーダーを育てる風土がある
他者への共感や敬意を忘れない組織	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 ・ 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 ・ 職員個人の成長に組織が積極的に関わっている
変化を捉えてチャレンジする組織	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個人のチャレンジ意識を応援する風土がある ・ 社会の変化を受け入れる柔軟性がある ・ 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
柔軟にチームワークを発揮する組織	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織の枠を越えて協力する風土がある ・ 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 ・ 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
知を共有する組織	<ul style="list-style-type: none"> ・ 知識や暗黙知を次代に残す風土がある ・ 仕事を属人化しない意識がある ・ お互いに教え合う風土がある
職員が心身ともに健康で働ける組織	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員に対する安全配慮義務が確実に果たされている ・ 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 ・ 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

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 「※進取」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
※進取(しんしゅ)…みずから進んで物事に取り組むこと
- ② 「創造」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 「自律」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（標準職務遂行能力）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醸成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や地域と繋がりを持つ研修等を通じて、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、職場環境を俯瞰する視点の涵養を図る。

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と昇華させることが必要となる。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、愚直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。

第4 職員のキャリアパス（例）

学校教育でのキャリア教育が活発になったこともあり、若年層を中心に就職後のキャリアパス（職務経歴の道筋）を意識する傾向が強まっている。その一方で、行政組織では職員側でキャリアを意識する習慣が乏しいため、官民のキャリア環境には性質的な隔たりが大きい。

民間企業や大規模自治体では、多くの場合キャリアパスを組織内の異動（所属部署）歴と結びつけて定義づけている。しかし、小規模組織である本市において特定の部署を意識するキャリアパスを組み立てた場合、異動ルートが極度に制限され、人事配置の硬直化を招く懸念がある。

上記の点を考慮し、本市においては「所属で決まるキャリアパス」ではなく、「能力の蓄積を基礎としたキャリアパス」を下表にて提示する。

なお、これはあくまで一つの例を示したものであり、各職員が主体的に修正することを妨げるものではない。

年代	蓄積に適した能力・経験	想定される職階等
10代～20代	○担当業務に関する簡潔な説明 ○法務・財務事務に関する基礎的知識 ○窓口・電話での接遇能力	一般職
30代	○他部署・他組織と連携した業務遂行 ○企画・立案の要点把握と実践 ○後輩職員の育成	一般職
40代	○困難事案への対処 ○政策評価・事業評価の実践 ○既存の枠組みに囚われない施策の提案	一般職・監督職
50代	○利害関係者との折衝 ○所属業務全般の俯瞰と進捗管理 ○中長期的な政策提案	監督職・管理職
60代	○業務ノウハウの継承 ○管理職のマネジメント支援 ○世代間・組織間の橋渡し	役職定年後

IV デジタル人材の確保・育成

第1 基本的な考え方

デジタル化を推進するために必要な人材とは、単にデジタル技術に長けた者を指すのではなく、既存の業務体系を理解し、問題点を解決しながらデジタル環境への移行を実現していく橋渡しとなる人材である。そのためには、デジタル化の手順に固執せず、最適な業務環境を愚直に追求していく柔軟性が必要となる。

これを踏まえ、デジタル人材の確保・育成に際しては「既存業務の問題点を的確に把握する」能力の保持を基本的な考え方とする。

第2 持つべき能力と規模の具体像

本市の実情を勘案して、デジタル人材に求める能力と規模を下記のとおり整理する。

人材区分	主な役割	必要な能力
	人員配置の目標	その他特記事項
高度専門人材	<ul style="list-style-type: none"> ● 庁内全体のデジタル化に関する進行管理と提言 ● デジタル化に関わる外部事業者との折衝 	<ul style="list-style-type: none"> ● 個々のデジタル技術について必要性を見定める能力 ● 特定のベンダーに依らない中立的な交渉能力
	<ul style="list-style-type: none"> ● 非常勤の人員を1名確保 	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織内での養成では無く、外部人材の活用を想定
DX 推進リーダー	<ul style="list-style-type: none"> ● 各所属のデジタル化について具体的な施策を実施 ● 専門人材の支援を受けながら業務改善を模索 	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル技術の活用方法を提案できる能力 ● 業務のデジタル化について実装過程を整理できる能力
	<ul style="list-style-type: none"> ● 各所属につき1名を目標 	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織内での養成を基礎とするが、外部での研修を通じた育成も併用する

一般職員	<ul style="list-style-type: none"> ●住民ニーズの展開に合わせてデジタル技術を活用 ●デジタル技術を通じた業務効率化の実践 	<ul style="list-style-type: none"> ●住民ニーズに見合ったデジタル技術を探り当てる能力 ●デジタル技術の効率的な活用法を継続して探求できる能力
	<ul style="list-style-type: none"> ●上記 2 区分以外の全職員 	特になし

V 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) 自己申告制度に中長期のキャリアプランを盛り込み

自己申告制度の内容を改め、次期の異動希望部署申告だけでなく、5年・10年・15年といった一定の期間における職務経歴の希望へ対応したものとする。

(4) 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。

(5) 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。ホームページにおける具体的な仕事内容の発信・インターンシップの実施・業務説明会の開催等を駆使して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) 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の自己完結で確保することにこだわらず、課題に応じて最適な連携先を官民間問わず開拓し、相互に人材を活用する関係を積極的に構築する。

(例：複数市町村による非常勤職員の共同任用、他組織との人事交流)

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) 自主参加と勸奨参加の併用

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に本市において、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。

(4) 外部研修の職位別受講基準設定

大分県自治人材育成センター等が実施する外部研修の受講（階層別研修を除く）については、各研修の受講対象や研修の内容を勘案した職位別受講基準を設定し、選択必修制を導入する。

(5) 外部研修の定期的受講

能力育成の機会均等化を図るため、直近の研修受講から一定の期間内（3年から5年程度）を基準として、全職員が何らかの外部研修を受講することを原則とする。

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はなく、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) 双方向型研修の確立

受動的な姿勢となりがちな講義形式主体の研修から脱却し、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を前提とした双方向型の研修に主軸を移す。

(3) OJT の再構築

各職場における OJT（On the Job Training＝職場内訓練）が十分な機能を果たしていないのではという課題認識を踏まえ、「教える技術」に特化した研修の実施やマニュアルの作成・周知等を通じて OJT の再構築を図る。

(4) 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。

(5) 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職員個々人と共有し、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

研修の定着度を検証するため、受講から 3 か月または 6 か月経過後に研修内容の振り返りや実務での活用状況について報告する機会を設ける。業務改善や課題解決をテーマとする研修については、具体的な提案を受講の前提条件とし、優れた提案は内容を共有化することで受講者以外への効果拡大を図る。

V 働きやすい職場環境の整備

※…特定事業主行動計画に関する職員アンケートを参考として、同計画に連動した取組として実施するもの

第1 環境・特性に応じた能力発揮

時代の変化に応じて、それぞれの職員が思い描くライフプランは様々な広がりを見せており、価値観の多様化も相まって、定時勤務を定年まで継続するという「ステレオタイプ」的職員像が当てはまらない場合も増えている。

「働き方改革」が目指すものは、単なる負担軽減ではなく職員のあり方そのものを柔軟に受け入れられる組織の確立であることを踏まえ、個人の環境や特性に応じた能力発揮を促進するための施策（テレワークの活用・勤務時間の柔軟化・時間外勤務の縮減など）を実施する。

なお、上記の施策は、「各種の制約を抱える職員への配慮」という視点だけではなく、「能力発揮の最適化」の視点も併せ持つことを前提に具体的な運用を行う。

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

職員の能力を効果的に引き出す視点に基づき、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。

第4 カスタマーハラスメント対策の充実

行政においても、民間企業と同様に「カスタマーハラスメント」と定義すべき事例の頻度が高まっており、それと比例して対応に当たる職員の精神的な疲弊や職場環境の悪化が進行している。また、窓口でのトラブル発生は、他の来庁者が心証を害する可能性もあり、行政サービスの水準を落とすことにもつながる。

本市では、令和6年度に「行政への『過剰な要望、要求』に対する対応要領」を策定し、「職員個人に依存しない組織的な対応」へ方針転換を図っている。しかし、対策は緒に就いたばかりであり、「事案の蓄積に応じた要領の定期的な改定」や「困難事例への対応力を備えた専門人材の育成」など、残された課題の解決に引き続き取り組んでいく。

第5 育児休業時における代替要員の配置 ※

職員が育児休業取得をためらう要因の一つとして、「欠員による業務の停滞への懸念」があげられる。取得者本人と関係職員の不安を払拭するため、育児休業により欠員が生じる部署については、代替要員を配置し業務の停滞が生じないよう配慮する。

第6 子育てのために必要な時間帯や勤務地に関する配慮 ※

こどもの規則的な生活習慣のために定時勤務が困難な場合は、個別の事情に応じた勤務時間帯の調整等の配慮を行う。また、就業場所の変更を伴う配置の変更については、職員の子育て状況を勘案した上で実施する。

第7 子育てハンディキャップへの支援 ※

子の障害・子に対する医療的ケアの必要性・ひとり親家庭など子育て上のハンディキャップを抱える職員について、勤務時間の調整等を通じた必要な支援を行う。

第8 硬直化した職業意識の改善 ※

職場最優先の就業意識や性別を前提とした役割分担意識は、働きやすさの観点からすると組織風土面での阻害要因となる。このことを踏まえ、研修等を通じた全職員への意識改革の働きかけを行うとともに、人事配置の決定に際しては「適正かつ公平な業務分担」を大前提とし、前記阻害要因の解消に努めるものとする。

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。