

令和7年3月改定

# さつま町職員人財マネジメント 基本方針

～人を育み、まちを創る～



鹿児島県さつま町

## 目 次

|     |                    |      |
|-----|--------------------|------|
| I   | はじめに               | P 1  |
| II  | 改定の背景と基本的な考え方      | P 2  |
| 1   | 改定の背景              |      |
| 2   | 計画の位置付け            |      |
| 3   | これからの地方行政に求められるもの  |      |
| III | 人財育成の基本理念          | P 5  |
| 1   | 求められる職員像           |      |
| 2   | 職員が果たすべき役割と求められる能力 |      |
| IV  | 施策の具体的な方策          | P 7  |
| 1   | 意欲と能力を高める職員研修      |      |
| 2   | 能力を高め発揮できる職場風土の醸成  |      |
| 3   | 意欲と能力を引き出す人事管理     |      |
| V   | 人財マネジメントの推進体制等     | P 21 |
| 1   | 管理監督者の役割           |      |
| 2   | 職員の役割              |      |
| 3   | 人財マネジメント基本方針の見直し   |      |

# I はじめに

近年、地方公共団体を取り巻く環境は大きく変化しています。少子高齢化の進展や個人のライフプランや価値観の多様化、大規模災害や感染症などの新たなリスクの顕在化により、行政の果たすべき役割はますます複雑化、高度化、多様化しています。また、デジタルトランスフォーメーション（DX）への対応、老朽化が進む公共インフラの維持管理、子ども子育て支援の充実など、地域社会の持続可能性を確保するために直面する課題も増大しており、従来の枠組みに捉われない柔軟な発想と高度な専門性を備えた職員の育成・確保が急務となっています。

また、本格的な人口減少社会が到来し、今後、若年層を中心とした労働力の絶対量の不足や経営資源が大きく制約されることなどが予想される中において、持続可能なまちづくりを実現するためには、職員の持つ知識・スキルを最大限に活かし、組織としての総合力を高める取組が求められます。そのためには、職員の意欲や能力の向上を促す環境を整備し、やりがいや成長実感を得られる職場づくりを推進することが重要です。

本町では、こうした時代の変化にスピード感をもって対応し、職員を「人的財産（人財）」と捉え、長期的かつ総合的な視点で職員の能力開発や組織力の向上に取り組んでまいります。本方針は、そのための基本的な考え方と具体的な取組を示すものであり、全ての職員が活躍できる環境の整備を目指して改定するものであります。

令和7年3月31日

さつま町長 上野 俊市

## Ⅱ 基本方針改定の背景と基本的な考え方

### 1 改定の背景

これまでの「さつま町人材育成基本方針」は、職員の能力開発を中心に据えた方針として運用されてきました。一方で、平成18年3月の策定から19年が経過する中で、定年の段階的引き上げや会計年度任用職員制度の施行などによる働き方の多様化、専門職の人材不足など、外部環境のみならず職員を取り巻く内部環境にも大きな変化が生じています。今後においては、人材を育成するだけでなく、組織全体として多様な人材を確保し、最大限に活かす取組がより重要となります。

国においても、平成9年に策定した「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」を見直し、人材育成のみならず、人材確保や職場環境の整備を含めた、「人材育成・確保基本方針策定指針」として全面改正を行いました。これを受け、本町においても従来の人材育成基本方針を「人財マネジメント基本方針」として発展的に改定することとしました。

また、今回の改定に当たっては、将来を見据えた具体的な人財マネジメントの方策を定めるため、近年の働く環境の変化等を踏まえ、現在の職員の仕事、職場に対する意識、価値観等を把握するための職員アンケートを実施し、分析結果の反映に努めました。

本改定では、職員の能力開発を引続き重視しつつ、職場のエンゲージメント向上や、多様な人財の確保・活用、柔軟な働き方を推進する職場環境の整備の検討・具体化を一体的に決めました。職員一人ひとりがやりがいを持ち、成長を実感できる環境を整えることで、組織としての総合力を高め、持続可能な行政運営の実現を目指します。

#### 人財マネジメントに係る主な課題

##### デジタル社会への対応

- デジタルトランスフォーメーション（DX）推進のための人材育成
- データ活用能力やＩＣＴスキルの強化

##### 多様な人財の確保と活用

- 専門人材（技術職）の確保
- 定年引上げ職員、再任用職員、会計年度任用職員の役割の明確化

##### 職場エンゲージメントの向上

- やりがい・成長実感を得られる職場づくり
- 職員のキャリアパスの明確化と能力開発支援

#### 【人財の意味】

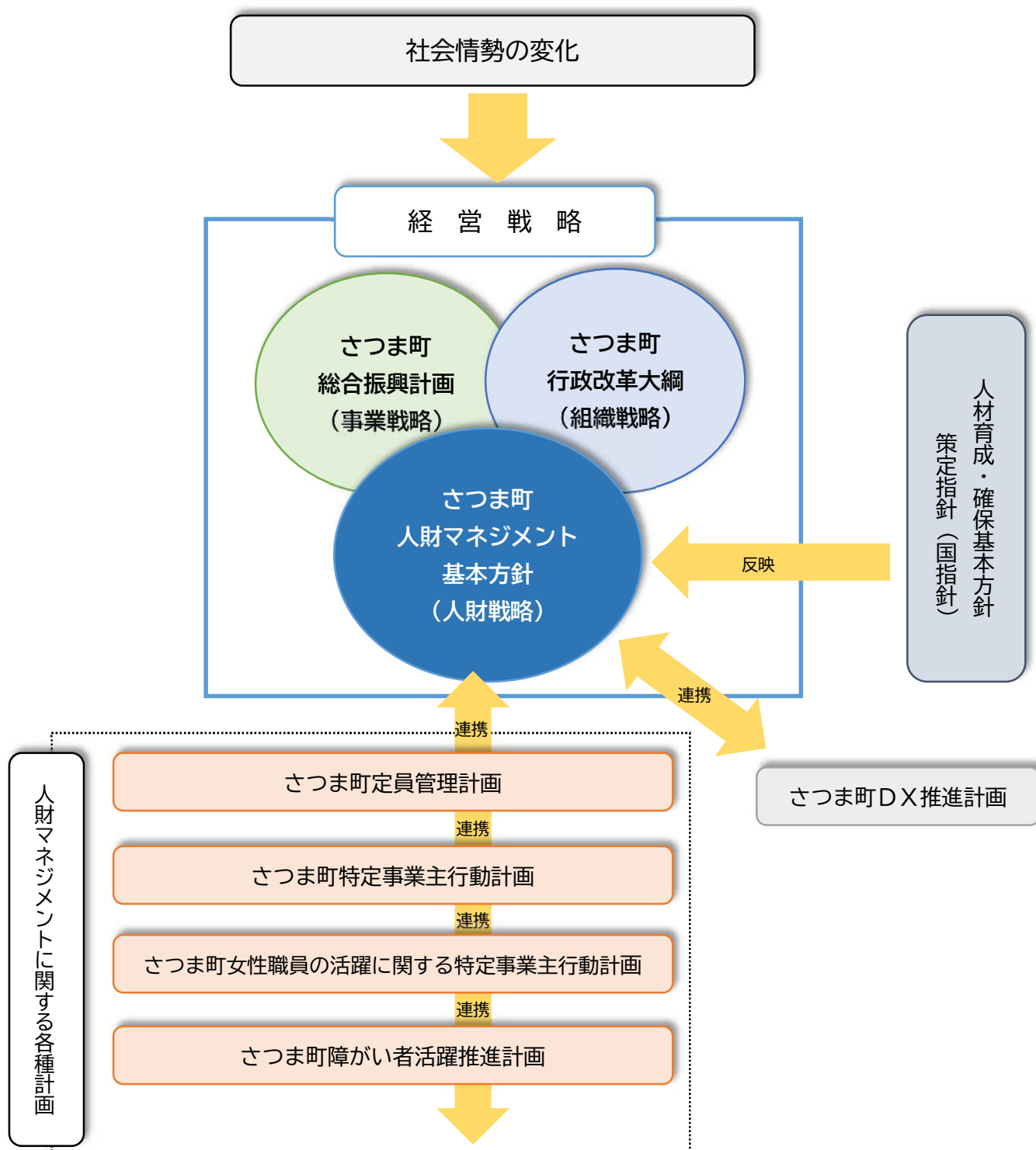
今回の改定では「人材」という表記を「人財」に改めます。これは、職員一人ひとりをまちづくりを担う貴重な財産（＝人財）と捉え、その成長と働く環境を最大限支援することで、更なる町政の発展と持続可能なまちづくりの実現を目指すためです。

## 2 計画の位置付け

本方針は、本町の事業戦略である「さつま町総合振興計画」と組織戦略である「さつま町行政改革大綱」の推進に実際に携わる職員の育成・確保に関する基本的な指針及び具体的な取組を定める人財戦略として位置付けるものであります。

また、本方針の推進に当たっては、本町の人財マネジメントに関する各種計画と連携し、人事行政全体で総合的かつ戦略的に人財マネジメントの充実を図ります。

図 方針の位置付け



### 3 これからの地方行政に求められるもの

少子高齢化の進展に伴い、本格的な人口減少時代を迎えるなど、地方自治体を取り巻く環境が大きな転換期を迎える中において、町民に最も身近な行政機関として、時代の変化に迅速かつ的確に対応するためには、自ら考え行動する自治体への変革が求められています。

地域固有の政策課題を自らの知恵で解決するとともに、地域の優れた特性を最大限に活かし、個性と魅力あふれるまちづくりを推進するためには、行政自体が、地方自治の主体となる町民と連携し、町民の信頼のもとに地域に根ざした政策を推進していく必要があります。

「住民福祉の一層の向上」、「持続可能なまちづくりの実現」を目指すため、行政運営に求められる事項として以下の4項目を設定します。

#### 町民サービスの質の向上

町民ニーズ、社会経済情勢を的確に把握し、先見性のある政策形成能力により迅速かつ的確に対応できる職員の育成を目指します。

#### デジタル社会への適応

人口減少時代に対応するために、職員一人ひとりのデジタルリテラシーを高め、DX化（デジタルトランスフォーメーション）※<sup>1</sup>による行政サービスの最適化及び業務の効率化を推進します。

#### 危機管理能力の強化

多発する自然災害、新たな感染症への対応など、緊急時に即応できる組織体制の整備、職員の育成を目指します。

#### 地域との連携強化

人口減少による労働力、担い手不足などの地域の課題に対し、町民、企業、関係機関との協働による解決に取り組みます。

---

※1：デジタル技術を活用することで、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させることをいいます。

### Ⅲ 人財育成の基本理念

#### 1 求められる職員像

地方自治体の究極の使命は、住民福祉の向上にあります。まちを良くする、誰もが住みやすいまちをつくる、魅力あるまちをつくるという仕事に直接携わることができるのは、私たち職員です。職員一人ひとりの仕事の一つ一つの礎となり、さつま町が形づくられていきます。

さつま町職員であるということに誇りと使命感、高い倫理観を持ち、町の未来を見据えた「良い仕事」を追求することは、次世代へと受け継がれていくべきものです。

引き続き、町民視点に立った町民主体の行政運営の基本的原則の考え方のもと、「夢と希望のある さつま町の未来を創る」ために、目指すべき職員像の考え方を次のとおり定めるとともに、人財育成に当たっては、「求められる職員像」＝「育成すべき職員像」という認識を持ち、組織全体で体系的に取り組めます。

| 職員像               | 要 件                             |
|-------------------|---------------------------------|
| 町民感覚<br>を有する職員    | 常に町民の立場に立ってものごとを考え、行動できる職員      |
|                   | 常に質の高い町民サービスを心がけ職務に当たる職員        |
|                   | 町民ニーズを的確に把握し、対応できる職員            |
| チャレンジ精神<br>を有する職員 | 高い目標を掲げ、新しい課題に積極果敢に取り組む職員       |
|                   | 慣習、前例にとらわれず、常に改善・改革を心がけ職務に当たる職員 |
|                   | 環境の変化に柔軟に対応し、独自の発想で企画・立案できる職員   |
| 経営感覚<br>を有する職員    | コスト意識をもって、計画的・効率的に職務を遂行できる職員    |
|                   | 費用対効果や受益者負担を意識しながら企画・立案できる職員    |
|                   | 組織の方針を的確に把握し、自分に求められる役割を果たせる職員  |
| 豊かな人間性<br>を有する職員  | 常に人間としての成長を指向する旺盛な向上心を持つ職員      |
|                   | 全体の奉仕者として使命感と情熱を持ち、町民に信頼される職員   |
|                   | 地域住民と積極的に関わり、地域活動に貢献する職員        |

また、人財育成を推進する上で「キーパーソン」となる管理監督者については、上記要件の他に、次に掲げる要件が求められます。

経営感覚を持ち業務目標・進捗状況を管理し、組織全体をマネジメントできる職員

部下職員の能力・実績を適正に評価し、人財育成に積極的に取り組む職員

職場内コミュニケーションの活性化に向けた環境づくりができる職員

## 2 職員が果たすべき役割と求められる能力

### 職位ごとの主な役割と求められる能力

|       | 職 位           | 主な役割                                                                                                           | 主な職務遂行能力                                                                                                                                    |
|-------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 役職付職員 | 課長職           | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 部門の経営方針の立案と実行</li> <li>○ 部署全体のマネジメント</li> <li>○ 所属職員の指導・育成</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 経営管理能力</li> <li>○ 政策立案能力</li> <li>○ リーダーシップ</li> <li>○ 組織マネジメント能力</li> <li>○ コンプライアンス意識</li> </ul> |
|       | 課長補佐職         | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 課長職の補佐</li> <li>○ 部門内の業務調整</li> <li>○ 専門的な課題の解決</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 調整力</li> <li>○ 専門知識</li> <li>○ リーダーシップ</li> <li>○ 問題解決能力</li> </ul>                                |
|       | 係長職           | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ チーム（係内）の業務管理</li> <li>○ 業務の効率化推進</li> <li>○ 部下の指導育成</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 業務管理能力</li> <li>○ 業務改善能力</li> <li>○ コミュニケーション能力</li> <li>○ 指導育成力</li> </ul>                        |
| 一般職員  | 主幹・主査・主任      | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 専門的業務の遂行</li> <li>○ 政策の企画・立案</li> <li>○ 後輩職員の指導育成</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 専門知識</li> <li>○ 企画力</li> <li>○ 分析力</li> <li>○ 指導育成力</li> </ul>                                     |
|       | 主事・主事補・技師・技師補 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 基本的な業務の遂行</li> <li>○ 自己啓発によるスキルアップ</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 基礎知識</li> <li>○ 実務能力</li> <li>○ 自己啓発意欲</li> </ul>                                                  |
|       | 技能労務職         | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 現場での技術的業務の遂行</li> <li>○ 安全管理の徹底</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 技術力</li> <li>○ 安全管理能力</li> <li>○ チームワーク</li> </ul>                                                 |
|       | 定年引上職員        | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 経験を活かした組織貢献</li> <li>○ 若手職員の指導育成</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 経験知識</li> <li>○ 指導育成力</li> </ul>                                                                   |
| 非常勤職員 | 再任用職員         | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 経験を活かした業務支援</li> <li>○ 若手職員の指導育成</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 経験知識</li> <li>○ 指導育成力</li> </ul>                                                                   |
|       | 会計年度任用職員      | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 補助的業務の遂行</li> <li>○ 特定分野での専門業務支援</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 実務能力</li> <li>○ 専門知識</li> </ul>                                                                    |

※係長職以上においては、マネジメントが重要な役割となります。

## IV 施策の具体的な方策

職員の能力や資質の向上には、職員一人ひとりが常に向上心を持って自己啓発に取り組む姿勢が大切ですが、その職員の能力向上のための自発的な取り組みを支援する制度や職員研修の充実、職員が能力を発揮できる職場環境の整備、職員の意欲や能力を最大限に引き出す人事管理システムの構築など、職員の自己啓発意欲の向上や能力の開発を促す環境を整備する必要があります。

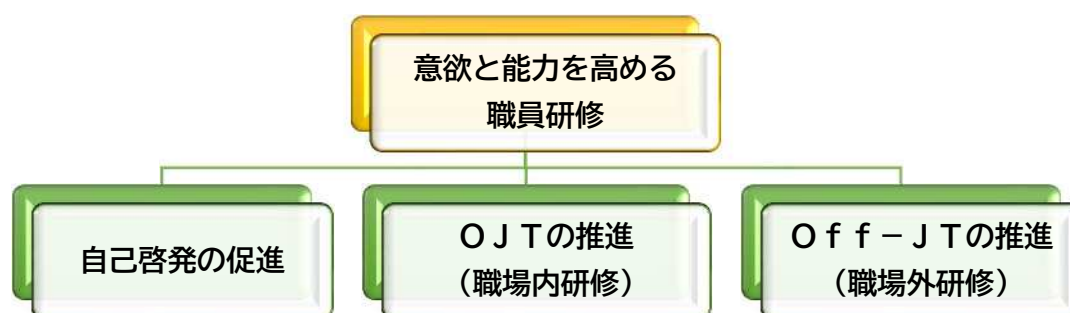
人財育成の施策の基本方向として、「意欲と能力を高める職員研修」、「能力を高め発揮できる職場風土の醸成」、「意欲と能力を引き出す人事管理」の3つに区分し、それぞれの施策において既存の制度や取り組みを人財育成という観点から見直すとともに、これら全てが総合的・有機的に機能を発揮することによって、はじめて人財育成が実りあるものとなります。

### 1 意欲と能力を高める職員研修

職員研修は、教育と啓発によって、職員個人の意欲と能力を高めようとするものであり、人財育成の中心的手法と言えます。中でも職場における日常業務を通じてのOJT（on-the-job-training：職場研修）は職員研修の基本であり、職業人形成に大きな影響を及ぼすことから、OJTを積極的に推進していくことが重要です。

そして、OJTを補完する効果的なOff-JT（off-the-job-training：職場外研修）や自己啓発への支援を充実することにより、より効果的な職員研修を図っていく必要があります。

職員研修を推進するに当たっては、人事管理との連携も図りながら、「自己啓発の促進」、「OJTの推進」、「Off-JTの推進」の3つを柱とし、効果的な連携によって個々の職員の総合的な能力開発を図ります。



#### (1) 自己啓発の促進

自己啓発とは、職員が自分に必要な知識や能力を自ら認識し、自分の意思をもって能力の開発・向上のために学習することです。したがって、自己啓発は人財育成の基礎であり、その促進を図ることは最も基本的な方策と言えます。

自己啓発を促進するため、各種助成制度や情報提供などを充実するとともに、効果的な研修の実施や学習的職場風土の形成、さらに、人事管理との連携も強化していきます。

○ **自主的なグループ研究活動への支援**

意欲的、先導的な職員の養成を図るため、町政の具体的な課題等についての自主的なグループ研究活動を奨励し、既存の助成制度の充実を図るとともに、発表機会の提供や発表結果に基づく評価などを検討します。

○ **通信教育等受講への支援**

職員が必要なスキルや知識を習得できるよう、通信教育やオンライン学習プログラムの受講に要する費用を助成します。特に行政運営に関連する法律や技術、マネジメントスキルなどを対象に、職員一人ひとりがキャリアアップを目指して学べる機会の提供に努めます。

○ **情報提供の充実**

職員が自らの職務に必要な研修を受けることができるよう、最新のトレンドやニーズに基づいた研修情報を定期的に提供します。研修内容は、基本的なスキルにとどまらず、社会情勢の変化や町民ニーズを踏まえた内容に焦点を当て、職員が常にアップデートされた知識を得られるように努めます。

○ **自己啓発結果の活用**

自己啓発の成果を業務に活かすため、職員が習得した知識や技術を実際の業務で積極的に活用できる環境を整えます。定期的なフィードバックや評価を通じて、職員が自己啓発に取り組んだ結果を業務改善や新しい施策に反映させる仕組みを作ります。また、優れた成果を上げた職員には、その努力を評価し、キャリアの進展につながるような支援を検討します。

○ **資格取得助成への支援（リスキリング※2）**

職員が業務に関連する資格を取得するための支援を行います。資格取得に係る経費の一部を助成し、資格取得後には、その知識を実務に役立てることができるよう、人事管理へ適切に反映します。

○ **先進自治体等派遣研修の実施**

職員が広い視野を持ち、本町に適した最適な行政運営の手法を取り入れることができるよう、全国的に先進的な取組を行っている自治体や民間企業等への派遣研修を実施し、外部での実務や先進事例を学ぶ機会を提供します。

○ **地域貢献活動に資する兼業、副業の研究**

地域貢献活動の一環として、兼業や副業を活用する方法について研究を行います。職員が他の分野での経験を積むことで、地域に貢献しながら自己啓発を行うことを支援する方策を探ります。

---

※2：今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する/させることをいいます。

## (2) OJT（職場内研修）の推進

人財は職場における業務を通じて育つものであり、OJTは人財育成の最も重要な役割を占めます。アメリカの研究機関の調査においても「成人が仕事をするに当たって必要な業務知識量を身に付けるのは、仕事の経験が70%、上司の助言や薫陶が20%、研修が10%」とする結果が出されています。（※ロミンガーの法則）

勿論、これまでもOJTに取り組んではきましたが、管理監督者の認識不足や組織的な啓発不足などにより、現状では活発に行われているとは言えない状況にあります。OJT成功の鍵は、その職場の管理監督者をはじめとし、同僚や先輩の取り組み姿勢によるところが大きいことから、職員への意識啓発や技術の習得に向けた取り組みを積極的に推進していくとともに、OJTを実践するための仕組みづくりを行っていきます。

### ○ 各職位に応じた指導育成力の強化

職員の成長は、日々の業務を通じて積み重ねられます。特に各職位に応じた指導育成力の強化を図ることが重要です。上司や先輩職員が後輩職員に対して適切な指導を行うために、以下の事項に取り組みます。

#### ● 職位別マネジメント力向上研修の実施

職位ごとに求められる指導力の水準が異なるため、それぞれに適したマネジメント力向上研修を実施します。特に現場での指導力が求められる管理監督者に対しては、マネジメント力向上のための取組を強化し、意識啓発と技術の習得に努めます。

#### ● メンター制度<sup>※3</sup>の活用

新人職員に対しては、経験豊富な職員をメンターとして配置し仕事や生活全般に関して先輩職員に相談できる体制を構築します。この制度を通じて、職場への早期適応、社会人としての心得の習得、キャリア意識の醸成等を支援するとともに、先輩職員についても、自身の経験の振り返りを通じた志気の向上や後輩職員への助言等を通じた人財育成能力の向上を図ります。

### ○ 現場を重視したOJTの推進

OJTは実際の業務を通じて行われるため、現場での実践的な学びが重要です。現場に即したOJTを推進するために、以下の事項に取り組みます。

#### ● 実務に即した課題解決型OJT

職員が日々の業務で直面する課題を通じて学ぶことで、即戦力となる人財を育成します。上司や先輩は、実際の業務を通じて指導を行い、課題解決の過程をサポートします。

---

※3：経験豊富な先輩職員（メンター）が、後輩職員（メンティ）のキャリア形成や業務上の課題解決をサポートする制度のことをいいます。

- **現場での実地研修**

座学だけでなく、現場での実地研修を積極的に取り入れることで、職員は現場の課題やニーズを理解し、その解決方法を実践的に学ぶことができます。これにより、職員が直面する業務上の問題に対して、自ら考え解決できる能力が養われます。

- **職場内での定期的なフィードバック**

ＯＪＴの過程で、職員がどのように成長しているかを評価し、フィードバックを行うことで、職員の自信を高め、育成効果を更に向上させます。

### (3) **Off-JT（職場外研修）の推進**

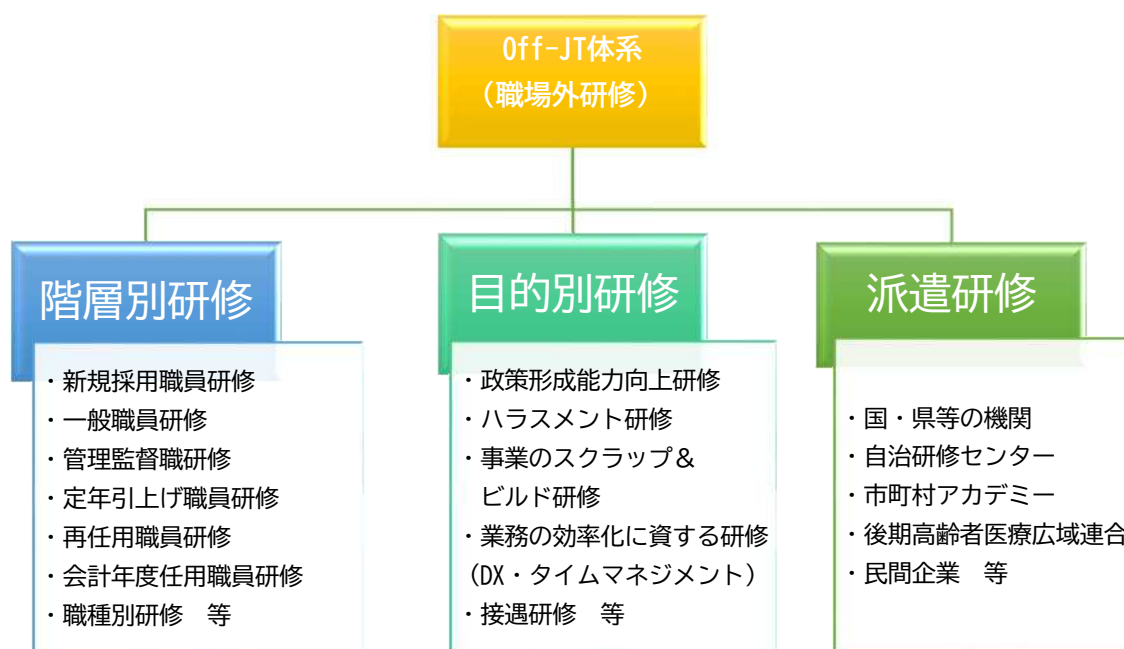
Off-JTは大きく分けると、階層別研修、目的別研修、派遣研修の3つに分けられます。

階層別研修は、職位や職種ごとに必要とされる基本的能力や知識を習得するとともに、それぞれの役割を理解することを目的としています。目的別研修は、職位や職種に関わらず全職員又は希望者を対象として実施するものであり、専門的な知識や技法の習得など、時代のニーズに対応できる職員を育成することを目的としています。

階層別研修と目的別研修（総称「集合研修」）を効果的に行うためには、職員の能力や時代の変化などを踏まえながら、採用から退職までの全期間を通じての研修体系を確立し、長期的かつ計画的に取り組んでいくことが重要です。

派遣研修は、知識及び技術を一定期間で集中的に学習し、意識の高揚や人的ネットワークの構築を図ることも目的としています。

研修の実施に当たっては、職員や職場のニーズを把握しながら、時代の変化に即応した効果的な研修を推進するとともに、職員の自主性やチャレンジ精神を高める方策を講じていきます。



○ **研修体系、研修計画の見直し**

社会情勢の変化や新たな行政課題に対応するため、現行の研修体系及び計画を定期的に見直し、効果的な人財育成を図ります。

○ **職位ごとに求められる能力を身に付ける研修の実施**

各職位、経験年数等に応じた必要なスキルや知識を習得するため、体系的な研修を実施します。

○ **政策形成能力向上研修の充実**

政策形成を支える、戦略思考、創造力、問題発見などの本質を捉え概念化する能力（コンセプチュアルスキル）、各担当業務を遂行するための知識・スキル、一般的な事務処理能力（テクニカルスキル）、リーダーシップ、交渉・調整力などの対人関係能力（ヒューマンスキル）の向上を図るための研修を強化し、時代の変化に即応できる人財の育成に努めます。

○ **事業のスクラップ＆ビルド研修の強化**

既存事業の見直しと新規事業の創出に関する研修を強化し、柔軟かつ効果的な行政運営を推進します。

○ **業務の効率化の取組の推進**

ゼロベースの業務見直しを意識付け、DXによる町民生活の利便性向上を起点とする行政サービスの再構築にスピード感をもって取り組む必要があります。変化する社会に柔軟に対応するためにも、デジタル技術の活用等で積極的に業務の効率化を図り、人的資源を行政サービスの更なる向上につなげていきます。また、職員が持つ業務のノウハウや知識を共有・蓄積して効率の良い業務遂行を図ります。

● **デジタルスキルの向上**

デジタル技術の活用を高める研修を実施し、業務効率の向上を図ります。

● **タイムマネジメント**

効果的な時間管理技術を習得する研修を行い、業務の生産性を高めます。

○ **デジタル推進員※<sup>4</sup>向け研修の充実**

DX推進所管課と連携し、所属内のDX推進や行政手続きのオンライン化の推進を担う職員の育成に取り組みます。

---

※4：通称「プチデジ推進員」。職員のデジタル関係の困りごとや相談窓口として、その解決のみでなく、デジタル関係の知識を深めることで、本町のDX推進に寄与することを目的に選出されるメンバーです。

○ **危機管理能力強化のための研修**

災害対応や緊急時の対応能力を高める研修を実施し、地域の安全・安心を守る体制を強化します。

○ **リスクマネジメント能力の向上**

リスクの予測・評価・対応能力を養う研修を行い、組織全体のリスク管理体制の向上を目指します。（※顧問弁護士との連携）

○ **派遣研修の充実**

国、県、先進自治体、民間企業等への派遣は、専門的知識や技術の習得のみならず、幅広い視野の涵養、人的ネットワークの構築等の利点があることから、その趣旨、目的を明確にし、より有意義な派遣となるように努める必要があります。

また、市町村アカデミーなど、時代の変化に即応した高度かつ専門的な研修を提供している全国的な研修機関に対する派遣についても、人材育成を推進するための有効な方策として活用していくことが重要です。

なお、人選については、職員のチャレンジ精神や自主性を育てる観点から自己申告制度等による公募制を導入しています。

○ **技能労務職員の研修の充実**

日々の業務において、町民と直接接する機会が多い技能労務職員には、技能を向上させる研修だけでなく、接遇などを充実し、資質の向上を図ります。また、安全管理に関する研修を強化し、現場での安全意識の向上と事故防止を図ります。

○ **定年引上げ職員、再任用職員の研修の充実**

経験豊富な職員が意欲をもって業務に取り組むことができるよう、それぞれの制度の意義、役割認識、モチベーション対策のための研修を実施します。

○ **会計年度任用職員の研修の充実**

会計年度任用職員に対しても、公務員倫理をはじめ、業務上、必要な研修を提供し、職務遂行能力の向上を支援します。

○ **WEB等を活用した研修実施方法の推進**

WEB研修やeラーニング※5を積極的に導入し、時間や場所に捉われない柔軟な研修機会を提供します。

○ **質の高い行政サービスを提供するための研修の実施**

住民に対する接遇能力を高めるための研修を実施し、「目くぼり」、「気くぼり」、「思いやり」を持った、質の高い行政サービスの提供を目指します。

---

※5：インターネット環境を使用して行う研修を指します。会議室などに終業する必要が無い場合、業務の合間を縫ってより多くの職員が研修を受けることができるメリットがあります。

### ○ 研修の評価方法等についての検討

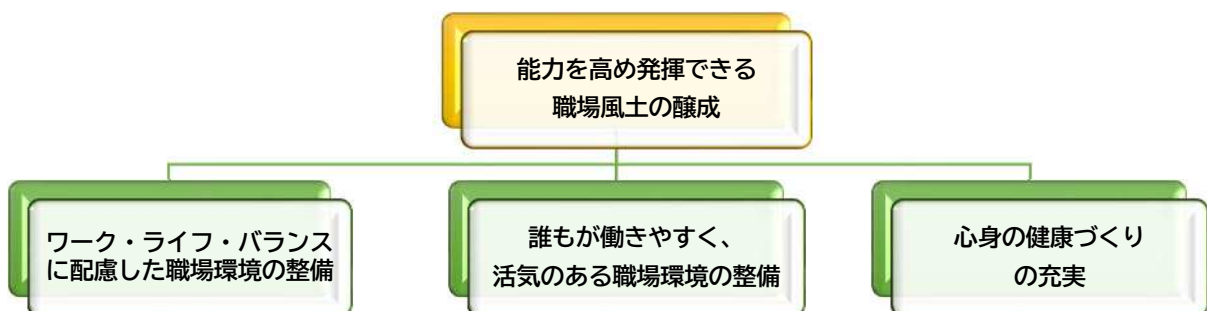
より効果的な研修の実施と職員の研修への参加意欲や自己啓発意欲を高めるため、研修についての職員や職場のニーズの把握に努めるとともに、研修成果の測定や研修内容の評価方法等について研究します。

## 2 能力を高め発揮できる職場風土の醸成

多様な価値観を持つ職員同士が、お互いを理解し合い、積極的なコミュニケーションをとることで、意欲の向上やチームワークが芽生え、エンゲージメントを高めることが期待できます。

また、上司と部下のコミュニケーションの活性化は、職場の信頼関係の構築や管理監督職のマネジメント能力の向上につながり、一人ひとりが仕事に対するやりがいや成長実感を持ちながら働けるようになることも期待できます。

誰もが働きやすい職場環境づくりに取り組むに当たっては、「ワーク・ライフ・バランスに配慮した職場環境の整備」、「誰もが働きやすく、活気のある職場環境の整備」、「心身の健康づくりの充実」の3つを柱として具体的な取組みを推進します。



### (1) ワーク・ライフ・バランス※6に配慮した職場環境の整備

#### ○ フレックスタイム制度、時差出勤、在宅勤務の導入の調査・研究

職員がそれぞれのライフステージに合わせた柔軟な働き方を選択できるよう、フレックスタイム制度や時差出勤、在宅勤務の導入の可能性を調査・研究します。

#### ○ 各種休業・休暇を取得しやすい職場環境の整備

年次有給休暇や特別休暇（夏季休暇、結婚休暇等）の取得を促進し、連続休暇の取得を推奨することで、職員がリフレッシュできる環境を整備します。特に年次有給休暇の取得については、職員の取得状況を定期的に管理監督職へ情報提供し、年間を通じた計画的な休暇の取得を推進することで、年次有給休暇を取得しやすい雰囲気や環境の醸成や環境整備に努めます。

※6：仕事と生活のバランスが取れた状態のことを言います。働く全ての職員が、仕事と育児・介護、学習、休養といった「仕事以外の生活との調和をとり、その両方を充実させる働き方・生き方と定義されます。

## ○ 長時間労働の是正（時間外勤務の抑制）

長時間にわたる時間外勤務は、業務の生産性・効率性の低下を招くだけでなく、職員の健康やワーク・ライフ・バランスにも悪影響を及ぼすものであります。職員一人ひとりが「時間外勤務はコストである」という認識を持ち、効率的に日常の業務にあたることが重要であり、管理職員（課長職、課長補佐職及び係長職）を中心に時間外勤務の縮減に向けた取組みを実践することが求められます。

### ● 事前命令・事後確認の徹底

管理職員は、時間外勤務を命ずる場合には、勤務管理システム等により命令を行うように徹底を図ります。また、管理職員は、速やかに事後確認を行うとともに、職員との間で業務全体の進捗状況、今後の業務遂行計画等の確認に努めます。

### ● 時間外勤務の必要性の精査

時間外勤務は、あくまでも臨時の必要がある場合において命じることができるとの認識に立って、時間外勤務を命ずる場合にはその必要性を十分精査するように努めます。

### ● 業務の簡素化・合理化

業務プロセスを見直すとともに、事務事業評価等による事業の必要性の精査を徹底し、事業の統廃合を推進します。

### ● 会議の効率化

会議資料の事前配布やアジェンダ<sup>※7</sup>の明確化により、会議時間の最適化を図ります。また、資料についてもペーパーレス化を推進し、会議準備時間の短縮を図るとともに、WEB会議の積極的活用による移動時間の省力化を推進します。

### ● デジタルツールの活用

AI・RPA等を活用した業務効率化、業務改善、業務のデジタル化の取組を推進します。

## (2) 誰もが働きやすく、活気のある職場環境の整備

### ○ ダイバーシティ<sup>※8</sup>研修の実施

職員が互いの多様な価値観や背景を理解し、尊重するための研修を実施します。これにより多様な人財とのより良い働き方を考える機会を創出し、多様性を受け入れる組織文化を醸成します。

---

※7：会議やミーティングの議題や議事日程、それらをまとめた資料を指します。

※8：性別や年齢、障がいの有無、国籍、性的指向、宗教・新庄、価値観などが異なる人々の属性を尊重する考え方であり、これらが組織や集団において共存している状態を指し、多様性と直訳されるものです。

○ **エンゲージメント※<sup>9</sup>向上のための取組の推進**

定期的に職員を対象とした職場エンゲージメント調査を実施し、職場環境や業務意欲に関する意見を収集し、エンゲージメントレベルの把握に努めます。また、その結果を分析し、職場環境の改善に活用する方策を研究します。

○ **風通しの良い職場づくりの推進**

上司は、日頃から職場内ミーティングや必要に応じて1 on 1 ミーティング※<sup>10</sup>を行うことで、話しやすい・相談しやすい雰囲気醸成し、職員個々の価値観や経験などを認め、尊重できる職場づくりに取り組むことが求められます。職員が主体的に行動するとともに積極的にコミュニケーションをとることで、職場内で率直に話し合うことができ、互いに高め合える関係性を構築することに繋がります。

○ **心理的安全性※<sup>11</sup>の向上によるコミュニケーションの活性化**

部署ごとに定期的なチームビルディング※<sup>12</sup>活動を行い、信頼関係の構築と円滑なコミュニケーションを促進します。また、適切手法を習得するためにチームビルディング研修を実施します。

○ **職員提案制度の活性化**

職員の意識改革の促進や政策に直結する提案活動の活性化を図るため、既存制度の見直しを図るとともに、提案内容の活用や評価などにおいて職員の積極的な参加意欲を高める方策を検討します。

**(3) 心身の健康づくりの充実**

○ **安全・衛生に関する取組の推進**

労働安全衛生法に基づく健康診断やストレスチェックを定期的実施し、健康増進、体調不良の予防・早期発見・対応に向けた取組を引続き推進します。また、衛生委員会を通して安全・健康に関する取組内容を検討し、職員それぞれが健康への意識を高められるよう働きかけていきます。

---

※9：職員の働き甲斐や意欲、組織に対する思い入れ、愛着などのことをいいます。これらを把握することにより、組織の健全化、組織力の向上、個人の意欲向上、人財の定着に繋げていくことが期待できます。

※10：上司と部下の1対1で行う面談のことをいいます。1回30分程度の時間を設けて定期的実施するものです。

※11：組織やチームの中で自分の考えや気持ちを、誰に対しても安心して発言できる状態のことを指します。心理的安全性の高いチームは、離職率が低く、生産性が3割上昇し、様々な意見やアイデアが活発に出されることにより、創造性は3倍になるといわれています。

※12：個人のスキル・能力・経験を最大限に発揮しながら一人では達成できない目標に対して一丸となって取り組むことのできる組織づくりのことを言います。

### ○ セルフケア・ラインケアの推進

職員が心身の健康に関心を持ち、主体的に健康づくりに取り組むとともに、職員同士が互いの変化に気づき行動できる職場風土の醸成に努めます。また、管理監督職を中心とした、職場におけるサポート体制（ラインケア）の実践を支援し、相談しやすい職場環境づくりを推進します。

### ○ ハラスメント対策の強化

全職員を対象に各種ハラスメント防止に関する研修を定期的実施し、ハラスメントへの理解と意識啓発を図ります。引き続き、相談窓口体制等の周知に努めるなど、ハラスメントへの理解を進めるとともに、万が一ハラスメント事案が発生した場合には、組織として適切に対応します。

### ○ 不当要求行為等に対する対応の強化

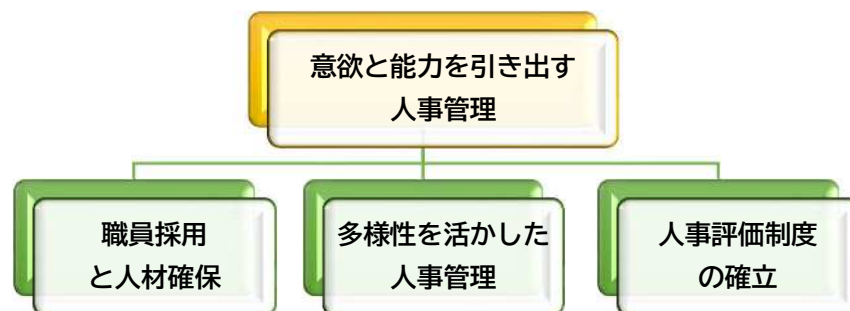
不当要求行為等への対応手順を明確にしたマニュアルを整備し、職員が適切に対応するとともに安心して働ける職場環境の構築を目指します。

## 3 意欲と能力を引き出す人事管理

人事管理の目的は、組織の目標達成に向けた職員の育成と効率的な活用を図り、組織を活性化することにあります。しかし、これまでの成績主義に基づかない、一律的年功序列的色彩の濃い人事管理では、競争原理も働きにくく、組織としての活力も低下する傾向にありました。

したがって、現在の人事管理を抜本的に見直し、人財の確保や人財の活用、成績に基づく評価・処遇など、人事管理全般にわたっての新たな総合的な仕組みづくりが必要となります。

人事管理を推進するに当たって、「職員採用と人財の確保」「多様性を活かした人事管理」「人事評価制度の確立」の3つを柱として、効果的連携を図りながら取り組みを進めます。



## (1) 職員採用と人財確保

採用は人財育成の始点であり、高い倫理観と使命感を持ち、向上心の強い人財、町民の立場で協調性のある温かい人財、幅広い視点を持ち環境の変化に対応できる人財を確保することが重要です。また、職種によっては、複雑化・高度化・多様化する町民ニーズに対応していくために、高度な専門的知識や技術を有する職員を計画的に確保していく必要もあります。

そのためには、求められる職員像や具体的な業務内容についての情報発信に努め、学力に偏重せず町民の期待に応えられる能力や資質を持った人財を全国規模で発掘していく必要があります。

### ○ 人物重視の採用試験手続手法の研究

職員採用に当たっては、論文や集団・個別面接、プレゼンテーション等により公務に対する意欲や自己向上意欲、町民との協働意識など優れた資質を持った職員を採用するよう絶えず採用試験手法を研究します。

### ○ 公務員試験対策不要の試験方法の検討

様々な事情を抱える潜在候補者が受験に躊躇しないよう、受験者の負担を軽減する観点から、従来の学力試験（公務員試験）に偏らず、論理的思考力や課題解決能力を測る適性試験の導入も検討します。

### ○ テストセンター方式の活用研究

民間企業や先進自治体で広く導入されている職員採用試験におけるテストセンター方式を研究し、応募者の負担軽減を図るとともに、全国規模での人財確保に努めます。

### ○ 中途採用の充実

多様なキャリア経験を持つ人財の確保のため、必要なポストには能力や技術を兼ね備えた、学識経験者、民間経験者、公務経験者等の活用を充実していきます。

### ○ 随時募集枠の設置

緊急の人財確保が必要な場合や特定の専門職について、随時採用を実施する等、柔軟な採用手法の取組を進め、多様な人財の確保に努めます。

### ○ インターンシップ・職場体験プログラムの充実

学生が行政の仕事を実体験できるインターンシップを強化し、採用候補者との接点を増やす取組を推進します。また、公務の業務の魅力を伝え、将来的な人財確保につなげるため、中高生向けの職場体験も積極的に受け入れます。

### ○ 町や職員、公務の魅力の積極的な発信

ホームページ、職員採用専用サイト、SNS、動画コンテンツなどを活用し、町や職員、公務の魅力を広く発信します。また、町内外の大学・専門学校・高等学校等への情報提供も積極的に行います。

## (2) 多様性を活かした人事管理

人事異動は、様々な経験による能力の開発や活用を通じて、人財の育成と組織の目標を達成するための重要な手段です。

複雑化、高度化、多様化する町民ニーズに的確に対応するとともに、職員の潜在能力の開発や職務能力の向上を目指すために、職員一人ひとりの適性や意欲・適性・能力を把握し、適材適所に配置するための経歴管理と基準作りを進めていきます。

### ○ 経歴管理（ジョブローテーション）の設定

特に、採用後10年未満の能力育成期にある職員に対し、計画的にその機会を作り出すことで能力開発・能力向上の場を設けることは重要です。一方、中堅層、以上になると、ある程度の専門性が求められます。そのため、様々な職場をバランスよく経験させ、長期的な人財育成を考えた人事異動が必要です。採用後10年間を能力養成、その後を能力発揮期間とし、それぞれに応じたジョブローテーション制度の導入を検討します。

### ○ 複線型人事管理の検討

複雑化、高度化、多様化する町民ニーズに的確に応えていくためには、幅広い職務経験や知識、また、政策形成能力や管理マネジメント能力を持つゼネラリストと、専門分野の業務について多くの経験と高い知識や技術を持つスペシャリストの育成が重要となることから、職員の意向や能力・適性を見極めつつ、複線型人事管理制度の導入について引き続き検討していきます。

### ○ 研修履歴管理と人事連携

計画的、体系的な職員の能力開発を図りながら、その能力と適性を引き出していくために、職員の職務経歴や研修実績を適切に管理する必要があります。開発された能力を人事管理に反映させるため、研修履歴管理と人事管理の連携が必要です。

階層別研修において、昇任・昇格を後追いする研修ではなく、その階層に必要な能力を先行して取得させる戦略的人財育成に取り組みます。

### ○ 自己申告制度の充実

現在の自己申告書の記載内容を見直し、また、必要に応じて面談等を実施するなど、職員の職務能力や適性を把握し、職員のチャレンジ精神や意欲の向上を図るための自己申告制度を整備します。

#### ○ 女性職員の登用拡大

ダイバーシティの要所を担う女性登用の推進については、組織における性別に基づく固定概念を解消することが必要です。職員一人ひとりが意識を改革することで、女性の様々な分野での参画が可能となり、自信と意欲の形成につながります。意欲と能力のある女性職員を管理監督職へ登用するとともに、「女性職員の活躍の推進に関する特定事業主行動計画」に基づく取組を進めます。

### (3) 人事評価制度の確立

人事評価制度は、職員の日常の勤務や実績を通じて、その能力や仕事ぶり、適性などを、組織的、科学的に評価し、給与、昇進、配置、能力開発などの人事管理上の諸決定に役立てるもので、人財育成や組織の活性化を目的とする人事管理の基本と言えます。

そのため、職員個々の適性・能力・実績を正當に評価する手法やそれに見合う適切な処遇などを検討し、職員の意欲やチャレンジ精神を引き出す公平公正で透明性と納得性のある人事評価制度を確立していく必要があります。

#### ○ 人事評価手法の整備

人事評価制度の運用に際しては、主体的な職務遂行と能力開発の取組を促すため、評価目的や評価基準を明確にし、評価結果のフィードバック、評価に対する苦情対応窓口を確立するなど、公平・公正性、客観性、透明性及び納得性の確保に努めます。

#### ○ 適切な制度運用と研修の実施

被評価者の評価結果への納得度を高め、効果的な人財育成を行うために、目標設定、面談研修及び評価者研修（訓練）を定期的に実施し、適切な制度運用に努めます。

#### ○ 評価結果の活用

職員一人ひとりの意欲・能力・適性等を把握することにより、目標達成に向けた支援を通じた人財育成を図るとともに、人事配置、昇給、勤勉手当等の処遇へ反映する等、職員のモチベーションを高められるように評価結果の効果的な活用方法を検討します。

#### ○ 能力・実績に応じた給与制度の確立

国における公務員制度に関する動向等を見極めながら、職務や職責に応じた能力主義や業績主義に基づく、給与体系を引き続き研究します。

また、特殊勤務手当や管理職手当などの各種手当を見直し、適正化を図ります。

## ○ 昇任管理・分限処分

従来の年功序列的・横並び的な要素の強い昇任管理を見直し、職員の能力・実績に基づいた昇任管理を実施するため、昇任基準を明確にする必要があります。

一方、勤務実績が良くない場合や心身の故障により勤務ができない場合など、分限処分が適用される場合があります。遅刻や欠勤、勤務態度不良行為等を繰り返す職員には、単に本人の職務の質・量を低下させるだけでなく、職場全体の士気の低下など周りに悪影響を与えることもあるので、特に注意を払う必要があります。

昇任・昇格や分限処分を管理するルール適用に当たっては、客観性を確保し、公平・公正な運用を行います。

## V 人財マネジメントの推進体制等

人財マネジメントを推進するためには、各課横断的な全庁一丸となった推進体制と全職員が自らの立場と役割を自覚した主体的な取り組みが必要不可欠です。

このため、人財育成推進体制を整備するとともに、職員それぞれの果たすべき責務を明らかにして、計画的かつ効率的に取り組んでいきます。

### 1 管理監督者の役割

---

管理監督者は、人財育成施策を具体的に実施していく上で極めて重要な役割を担っており、その人財育成に取り組む姿勢が職員の意識や職場環境に大きな影響を及ぼすことを自覚し、自己啓発への取り組みや各種研修への参加機会の提供等、職員一人ひとりの能力開発について積極的な支援を行っていく必要があります。

### 2 職員の役割

---

人財育成の基本は職員の主体的な自己開発であり、職員は、公務員であることは勿論のこと、職業人の責務として積極的に自己啓発に努めるとともに、学習的な職場風土の醸成に積極的に貢献していく必要があります。

### 3 人財マネジメント基本方針の見直し

---

複雑化、高度化、多様化する町民の期待に応え、時代や環境の変化に対応できる人財の育成を推進するため、人財マネジメント基本方針を状況にあわせ、段階的に見直していきます。