# 横芝光町職員人材育成基本方針

平成 18 年 12 月

令和 6 年 3 月改訂

横　芝　光　町

# 目　　次

第１章　人材育成の基本的考え方 ---------- 1

１　人材育成基本方針の見直しについて ---------- 1

２　目指すべき職員像 ---------- 2

３　求められる意識・能力 ---------- 4

４　目指すべき職員像と求められる意識・能力 ---------- 5

５　階層別に望まれる役割と能力・資質 ---------- 6

第２章　人材育成の具体的方策 ---------- 7

１　人材育成方策の体系 ---------- 8

２　人事管理施策 ---------- 9

３　職員研修 ----------１２

４　職場環境 ----------１３

第３章　人材育成の推進体制 ----------１５

１　個人の役割 ----------１５

２　職場（上司）の役割 ----------１５

３　人事担当課の役割 ----------１６

## 第１章　人材育成の基本的考え方

１　人材育成基本方針の見直しについて

当町では、平成１８年１２月に組織を円滑に運営し住民サービスの向上を図るため、その原動力となる職員の意欲と能力向上を目的とした人材育成基本方針を策定しました。

人材育成基本方針の策定から１５年以上が経過し、この間、経済・社会情勢の変化とともに、組織や職場環境が大きな転換期を迎えています。社会環境の急激な変化に対応するためには、職員の育成を総合的・計画的に進め、限られた職員体制の中で効果的・効率的な行政運営を進めることが必要であり、質の高い住民サービスの提供が求められています。

また、第２次横芝光町総合計画では「人・自然・文化が奏でる暮らし　夢広がる幸せ実感のまち　横芝光」の実現に向け、計画的な町づくりを推進しており、それを担う人材の育成が求められています。

これらの変化に的確に対応するためには、これまでの人材育成の取り組みに対する課題や今後の方向性について整理し、さらに、効果的で実効性の高い人材育成基本方針を策定する必要があります。

今回、「人材育成基本方針」の見直しに向け、職員が日頃考えている人事制度のあり方や研修制度に対する意見を把握し、基本方針の参考としたく、職員アンケートを実施しました。

アンケートの結果を踏まえ、当町の人材育成における現状の問題点・課題を整理し、今般、人材育成基本方針を見直しすることとしました。

<自治体を取り巻く環境変化>

①人口減少・少子高齢化の進行

②安全・安心な環境づくりの重要性

③持続可能な地域づくりの進展

④情報通信技術の飛躍的な発展

⑤先の見えない経済状況と働き方の多様化

⑥社会と住民意識の変容

<これらの結果行政経営に求められるもの>

①住民サービスと行政事務の充実
- 窓口業務の利便性の向上
- 自治体ＤＸの推進
- 庁内体制の整備
- 情報保護の徹底

②人材・組織の質の向上
- 職員研修の充実
- 人事評価制度を活用した適正な人事管理
- 適正な定員管理と組織編成

③総合的・計画的な行政の推進
- 総合計画の進行管理と評価システムの連携
- 行政改革大綱の推進

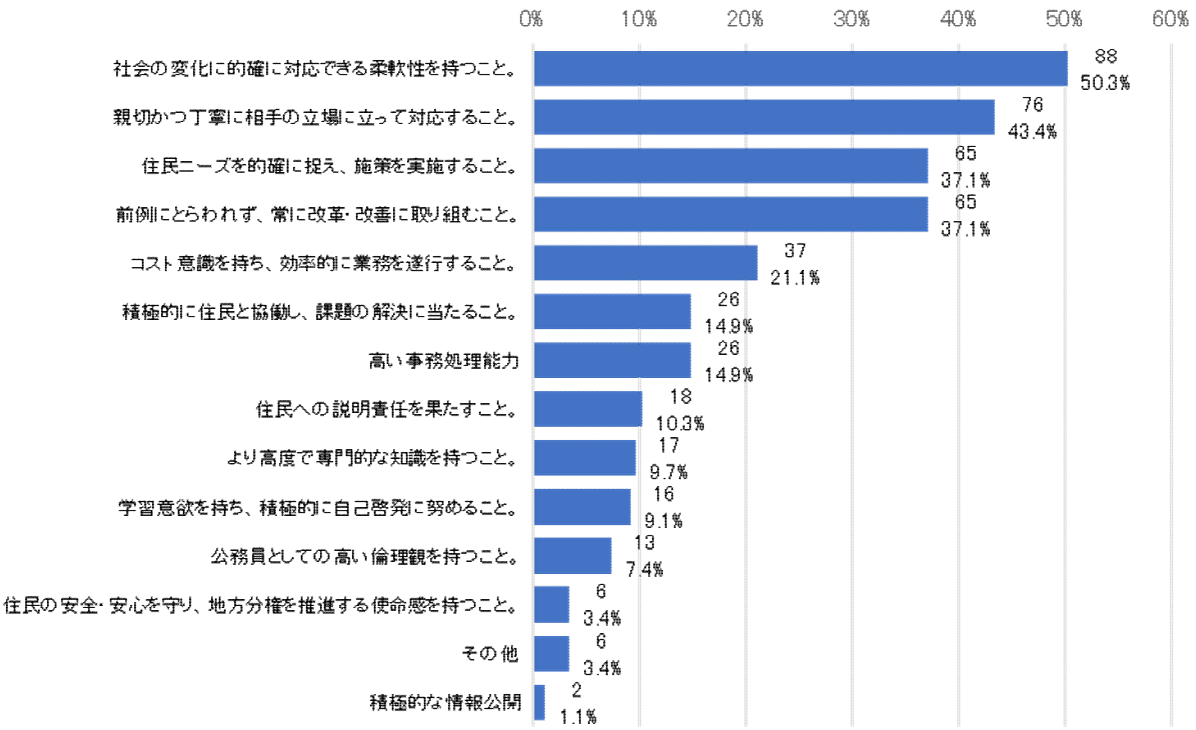
## ２　目指すべき職員像

第２次横芝光町総合計画で掲げるまちづくりの基本理念「協働と創造による地域力発揮のまちづくり」の実現のためには、住民と行政が、相互理解と信頼関係を深めながら、地域課題の解決に向け、協働を進めていくことが、今まで以上に求められます。また、活力あるまちづくりのためには、幅広い視点で先進的、個性的企画を立案し、実施していく創造力・チャレンジ力が必要となります。

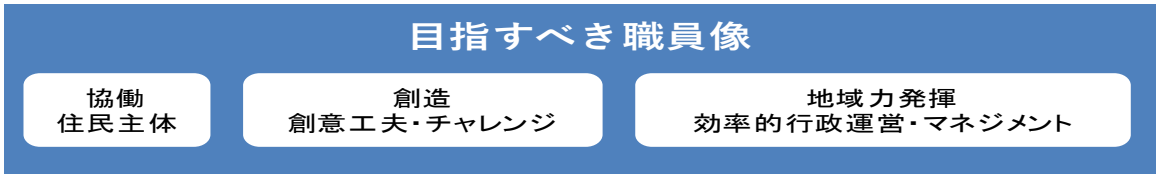
これらの力を発揮して、地域の実情に柔軟にきめ細かく対応して、効果的・効率的に業務を遂行し、住民や事業者とともに地域社会の発展に貢献できる職員が求められます。

職員アンケートの結果でも、「住民主体への対応」、「柔軟な変化への対応」、「効率的行政運営等」が上位に掲げられています。

今後の横芝光町職員に特に求められるものは何だと思いますか。（複数回答）

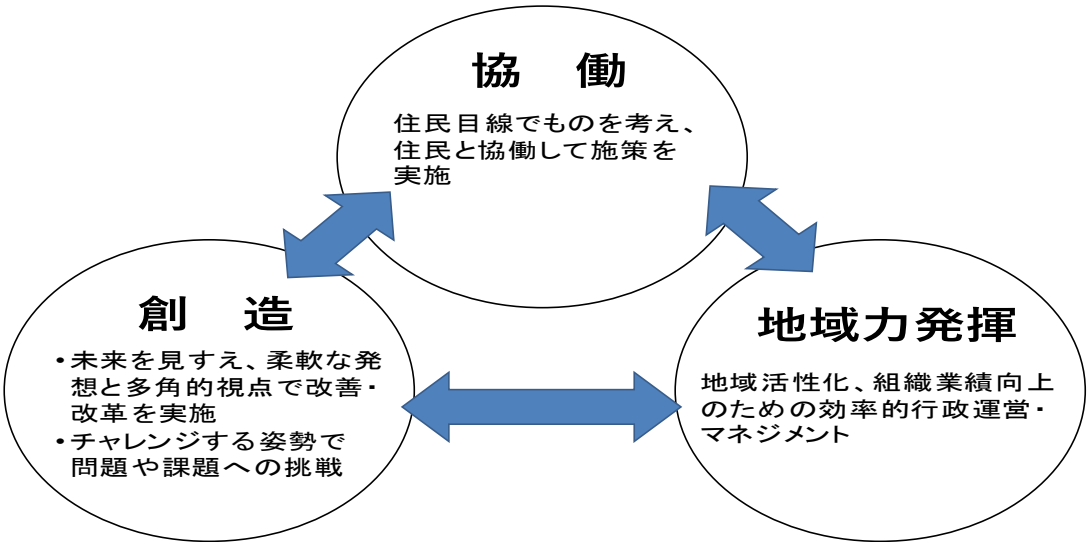



地域社会の発展に貢献できる職員を目指して、旧人材育成基本方針の望まれる職員像を継承しつつ、これらを実現していくことができる能力と、取組意欲を持つ目指すべき職員像を人材育成の指標として次に掲げます。




**目指すべき職員像**

① **協働**・・・住民目線でものを考え、住民と協働して行動することができる職員
② **創造**・・・未来を見すえ、柔軟な発想と多面的視点で課題を創造・チャレンジする職員
③ **地域力発揮**・・・地域の実情にきめ細かく対応し、効果的、効率的に行政運営ができる職員




〈協働〉

⑴　住民目線でものを考え、住民と協働して行動することができる職員

〔職員像〕

・住民と積極的に関わり、常に問題意識を持って課題発見に努める職員
・住民に公平・公正・誠実に対応し、信頼される職員
・住民との適時適切な情報提供とわかりやすい説明ができる職員
・人と人とのつながり（対住民、対職員）を大切に他人の意見に耳を傾け協働しながら仕事ができる職員

〈創造〉

⑵　未来を見すえ、柔軟な発想と多面的視点で課題を創造・チャレンジする職員

〔職員像〕

・常に問題意識を持ち、新しい知識や技術を積極的に習得しようとする職員
・時代や環境の変化を鋭敏に察知し、新たな方策を企画立案できる職員
・コスト・成果を常に意識して業務を効果・効率的に改善・工夫できる職員
・ものごとの妥当性や適否を正しく識別し、状況把握や手段、方法等を的確に判断できる職員

〈地域力発揮〉

⑶　地域の実情にきめ細かく対応し、効果的、効率的に行政運営ができる職員

〔職員像〕

・行政課題に対する先見性ある判断や意思決定により、危機管理ができる職員
・多様な情報収集と整理、情報の公開、行政の透明性、効率化を高める情報を活用できる職員
・地域の状況を視野に入れ、住民と円滑な合意形成を図るための折衝・調整することができる職員

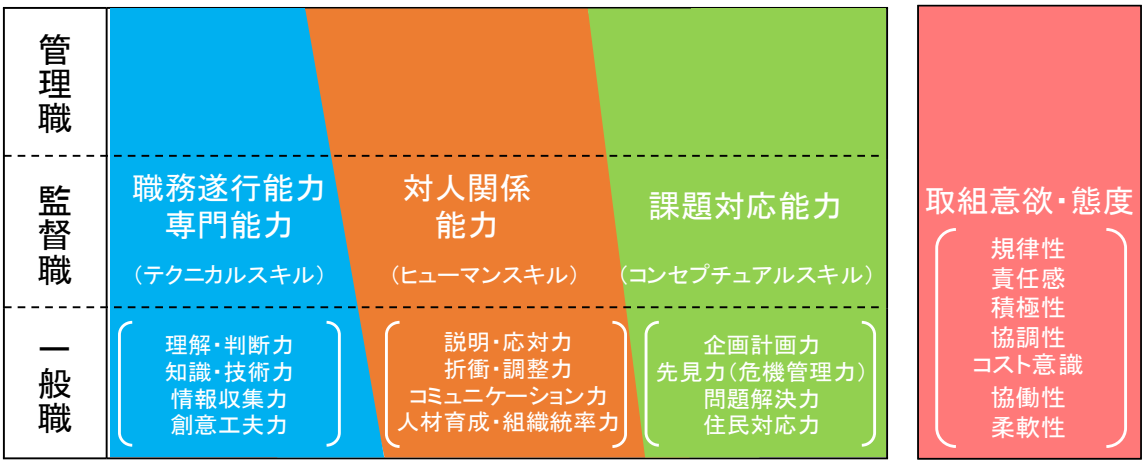
## 3　求められる意識・能力

目指すべき職員像に近づくためには、職員一人ひとりが重点的に伸ばすべき「能力」や、持つべき「意識」を明確にして、組織を挙げて取り組んでいくことが必要となります。

職員アンケートの結果でも、能力開発としてこれから伸ばしたい能力として「実行力、調整力、対応力」等の行動力や、「職務に対する専門知識・技術力」等が挙げられています。当町の職員として目指すべき職員像に向けて職層ごとに「果たすべき役割と求められる能力」を示し、職員それぞれが自ら考え、判断し、実践、実効に向けて取り組んでいくことが必要となります。

求められる能力は、一般的に、職務遂行能力・専門能力、対人関係能力、課題対応能力等の能力項目の他、基本姿勢としての、取組意欲・態度があります。これらの能力の職層ごとに発揮すべきイメージは下図の通りです。

〈職層別に求められる意識・能力のイメージ〉



## 4　目指すべき職員像と求められる意識・能力

| No. | 目指すべき職員像 |
|---|---|
| 1 | 〈協働〉<br><br>住民目線でものを考え、住民と協働して行動することができる職員 |
| 2 | 〈創造〉<br><br>未来を見すえ、柔軟な発想と多面的視点で課題を創造・チャレンジする職員 |
| 3 | 〈地域力発揮〉<br><br>地域の実情にきめ細かく対応し、効果的、効率的に行政運営ができる職員 |

※関係No.は、「求められる能力」がどの「目指すべき職員像」と関係するかを示す。

| 関係No. | 求められる意識・能力 | | |
|---|---|---|---|
| 1・2・3 | 職務遂行能力・専門能力 | 理解判断力 | 自ら処理すべき事案について適切な判断をする能力 |
| | | 知識・技術力 | 業務に必要な知識・技術及びその活用に関わる能力 |
| | | 情報収集力 | 職務に関する新しい情報を収集活用する能力 |
| | | 創意工夫力 | 業務をより効果的、効率的に進めるための改善・工夫する能力 |
| 1・3 | 対人関係能力 | 説明・応対力 | 口頭や文書などにより意見や目的・報告すべき事項などを明確に表現する能力 |
| | | 折衝・調整力 | 円滑な進行や合意形成を図るための折衝・調整する能力 |
| | | コミュニケーション力 | 上司・同僚及び対外関係者等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとる能力 |
| | | 人材育成・組織統率力 | 部下の育成、評価、指導を行い、リーダーシップを発揮して組織を統率する能力 |
| 2・3 | 課題対応能力 | 企画計画力 | 組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ課題を的確に把握し、施策を企画・立案する能力 |
| | | 先見力（危機管理力） | 先々で起こり得る事態や自分が打つ手の及ぼす影響を予測して対策を想定するなど先を読みながら物事を進める能力 |
| | | 問題解決力 | 対応すべき課題について原因分析して有効性及び実現可能性の観点から対策を選択して課題を解決する能力 |
| | | 住民対応力 | 住民の立場に立って物事を考え公平・公正・誠実に行動する能力 |
| 1・2・3 | 取組意欲・態度 | 規律性 | 公務員としての自覚を持ち社会規範や職務を遂行する意欲・態度 |
| | | 責任感 | 責任を持って職務を遂行する意欲・態度 |
| | | 積極性 | 前向きに積極的な行動をする意欲・態度 |
| | | 協調性 | 上司・部下や関係者と協力的な関係を構築する意欲・態度 |
| | | コスト意識 | 費用対効果を考えながら業務を遂行し、最小の経費で最大の効果を上げるため効率的な行政運営をする意欲・態度 |
| | | 協働性 | 住民とともに目標の実現に取り組んでいこうとする意欲・態度 |
| | | 柔軟性 | 時代や状況の変化に適切に対応しようとする意欲・態度 |

5　職層別に望まれる役割と能力・資質

| 職位 | | 職　層 | 役割と能力・資質 |
|---|---|---|---|
| 管理職 | 課長級 | 7級 | ・全庁的政策形成に参画し、町施策を実現する能力<br>・組織力を最大限に発揮させ、施策遂行を統率する能力<br>・町政の運営方針に基づき、課題と目標を明確に示し、施策、政策を踏まえて町長に進言する能力<br>・自組織を統括し、政策立案とその評価をする能力 |
| 監督職 | 副課長<br>主幹<br>副主幹<br>保育所長<br>班長 | 6級<br>5級 | ・課・班の目標、事業構想に参画し、遂行する能力<br>・課長への進言提案と対外的な業務調整をする能力<br>・班のリーダーとして、班の職務の方向性を示し、班員を育成し、その職務に常に目を配り、指導・助言を与えるとともに、自らも責任をもって、企画立案し施策遂行する能力 |
| 一般職 | 副主幹 | 5級 | ・町政の運営方針を踏まえ、業務にかかる実施計画を立案遂行する能力<br>・上司の指示を的確に把握し後輩を育成指導する能力<br>・問題意識を持ち新たな課題にチャレンジする能力<br>・担当業務に精通し、目標に向けてリーダーシップを発揮し、職務を遂行する能力 |
| | 主査 | 4級 | ・上司の示す方針のもと、担当する職分に対し、自ら責任をもって企画・立案し、職務を遂行する能力<br>・高度な専門実務を処理でき、問題を発見し、解決する能力<br>・後輩の指導を行う能力<br>・必要な改善を進言する能力 |
| | 副主査 | 3級 | |
| | 主事 | 2級 | ・住民満足の視点から課題を発見する能力<br>・事務の改善、工夫が正確・迅速に行うことのできる能力<br>・行政職員として、住民に責任と誠意をもって対応し、上司の命に従い、職務を怠ることなく、まじめに取り組み、職務に必要な知識を習得する能力<br>・職場において必要とされるコミュニケーション（報告・連絡・相談）を適切に実行する能力 |
| | 主事<br>主事補 | 1級 | |

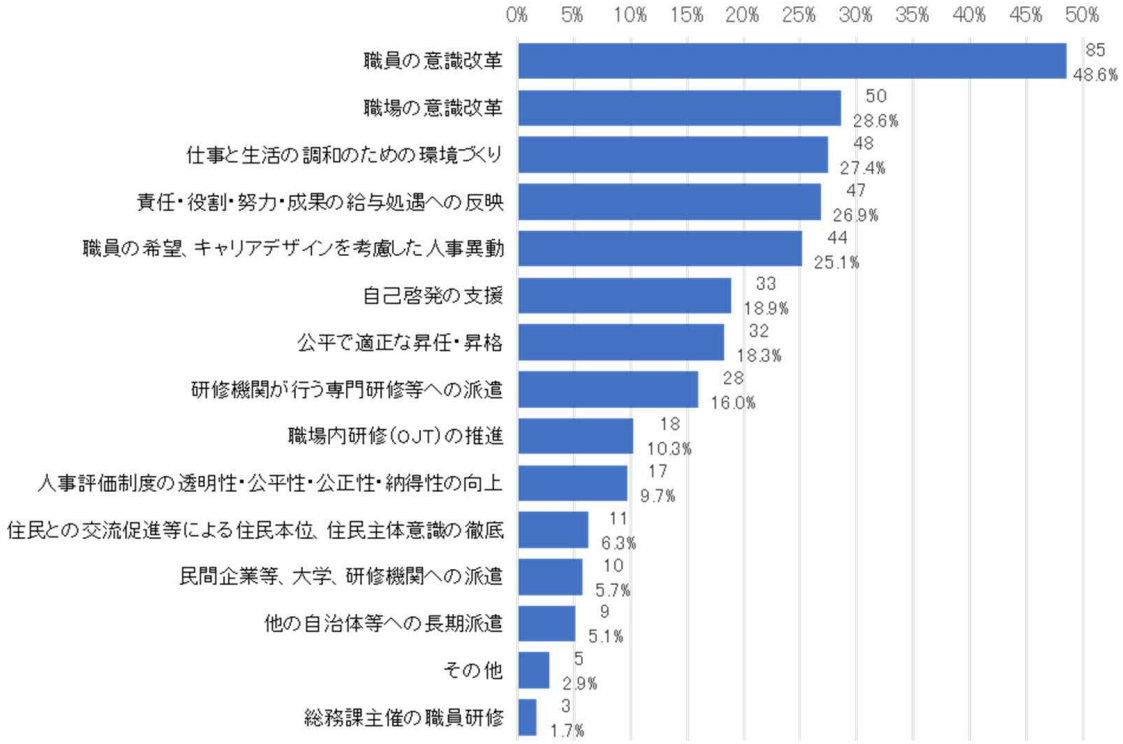
## 第２章　人材育成の具体的方策

人材育成に取り組むべき事項（アンケート結果）

地方公共団体に必要とされる知識・技能が大幅に変化する中で、それらの知識・技能を職員が獲得（リスキリング）できる環境や、現在求められている役割の中で職員が知識・技能を向上（スキルアップ）できる環境を整えることが必要であります。

今後の人材育成において力を入れていくべき事項について、職員の意見は、「職員の意識改革」、「職場の意識改革」、「仕事と生活の調和のための環境づくり」がトップ３であり、次いで「責任・役割・努力・成果の給与処遇への反映」でありました。これらが目指すべき職員像に向けて取り組むべき重要課題と言えます。

今後の人材育成においてどのような取り組みに力を入れるべきと思いますか。（複数回答）



## １　人材育成方策の体系

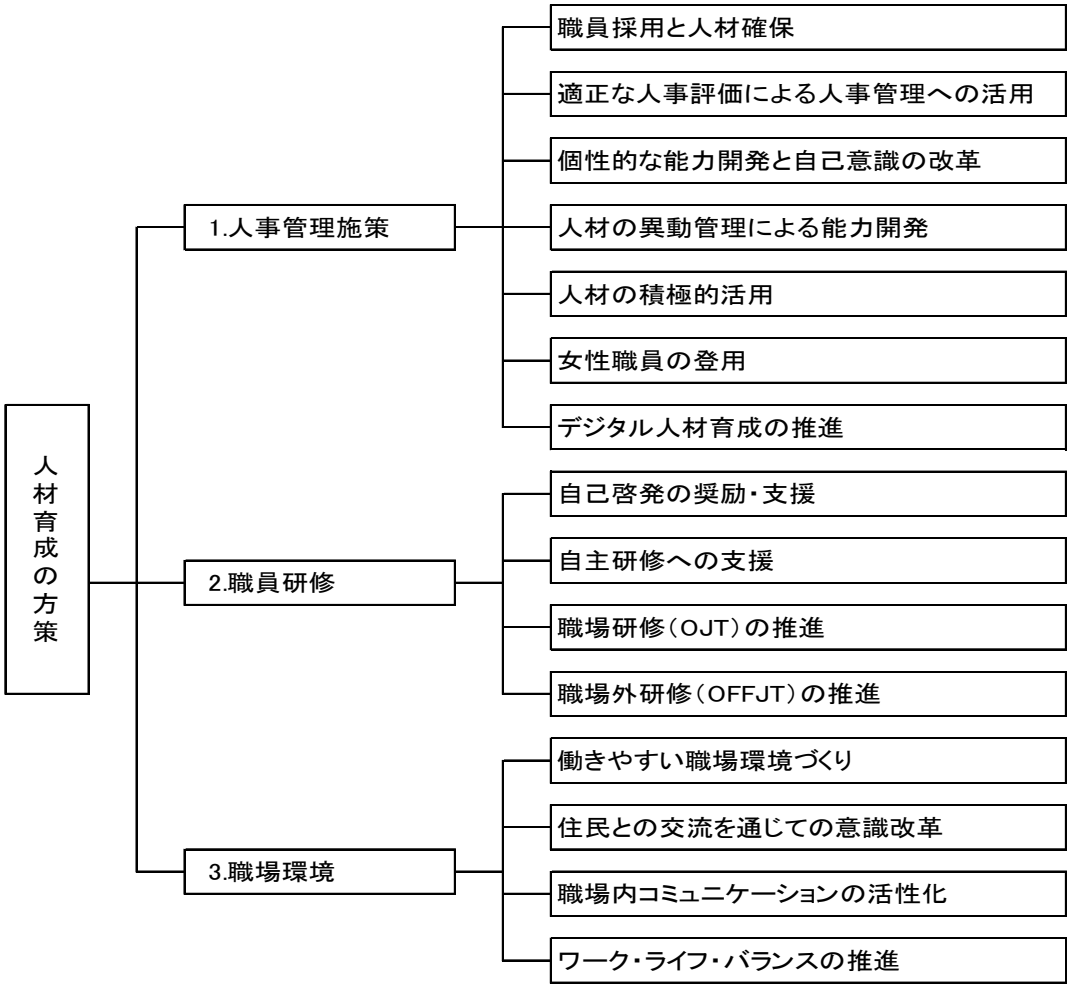
目指すべき職員像「協働」「創造」「地域力発揮」実現のためには、人事管理施策や職員研修、職場環境づくり等、実施すべき具体的な施策を検討し、推進していく必要があります。

職員アンケートでも大多数の意見のように組織的なしくみや環境が真の効果を発揮するためには、職員一人ひとりが自主性・自立性等の発揮による意識改革が必要であり、職員一人ひとりが変わることで組織が変わり、地域がよりよいものに変わっていくことができると思われます。

従って、人材育成・活用のために展開するすべての施策は、職員一人ひとりの自主性・自立性を引き出し、後押しするものとしなければなりません。

当町の進める人材育成のための具体的方策は、以下のものとなります。

〈人材育成方策の体系〉



## 2　人事管理施策

### ⑴　職員採用と人材確保

職員採用に当たっては、知識だけでは測れない能力を見抜き、高い倫理観と使命感を持ち、向上心のある人材で、協調性があり幅広い視点を持った環境の変化に対応できる人材を確保していきます。

また、地方分権の進展に伴う行政の高度専門化や行政需要の複雑化に対応するため、任期付職員の採用等により多様な人材の確保も行っていきます。

人手不足の中で優秀な人材を確保するため、受験対象者や試験内容などの見直しを検討し、実施していきます。

〔具体的な方策として〕

・人物重視の採用試験制度の確立
・任期付職員の積極的な採用
・採用情報の充実

### ⑵　適正な人事評価による人事管理への活用

改正された地方公務員法では、人事評価を任用・給与・分限等の人事管理の基礎として活用することが規定されました。これは、計画・実行・評価のプロセスを制度化することで、より高い能力を持った公務員を育成し、住民サービスの土台をつくることが期待されているもので、今後も、職員個々の適正・能力・実績を正当に評価する方法や評価に見合う適切な処遇などを検討し、職員の意欲とチャレンジ精神を引き出す、公平公正かつ透明性と妥当性のある人事評価制度を実施していきます。

〔具体的な方策として〕

・適正な人事評価による人事管理への活用
・能力・実績に応じた給与制度の検討
・昇任管理の改革を検討

### ⑶　個性的な能力開発と自己意識の改革

これからの自治体職員は、創造的に政策やプロジェクトを組み立てていく姿勢や、独創性豊かな行政施策やサービス展開も重要な要素になります。一方、経常的な業務であっても専門性が高まっている状況から専門的な研修体制も必要となります。これらを踏まえ職員の特性や個性を十分に活かせる能力開発を行っていきます。

また、全ての職員が仕事に対する能力を向上させるために自己啓発意欲を持ち、達成感を得られるような職場環境も大切な要素となります。

〔具体的な方策として〕
・専門研修への積極的な参加

⑷　人材の異動管理による能力開発

人事異動が職員一人ひとりの能力を十分に発揮できる機会となるよう、職員の能力、適性の評価方法等、専門性の高い職にある職員の異動のあり方を検討し、能力、適性に応じた人事異動を行っていきます。

また、高度化・多様化する住民ニーズに的確に対応し、職員の潜在能力の開発や職務能力の向上を図り、組織を活性化していくため、職員の意欲、適性、能力を把握し、適材適所に異動配置するための履歴を管理します。

〔具体的な方策として〕
・異動履歴の管理
・人事異動に関する方針に基づく人事異動の実施
・職員希望等調査の実施

⑸　人材の積極的活用

人材育成をより実効性のあるものにするため、人事管理と連携を図りながら、職員の能力が十分発揮できるよう適材適所の人事配置を行います。

〔具体的な方策として〕
・民間経験者などの任用
・適正やスキルに合った人事配置
・専門職の配置

⑹　女性職員の登用

男女共同参画社会実現のためには、様々な立場や考え方を持った個人の人権を尊重するとともに、性別を問わず、意欲と能力ある人材の確保、育成が重要な要素となってきます。これには、女性職員の能力を十分に活かし、女性職員の職域や業務の拡大、研修への参加機会の確保など女性職員の能力開発をバックアップするとともに、施策や意思決定を要するポジションへ積極的に登用していきます。

〔具体的な方策として〕
・男女格差のない人事管理の推進

⑺　デジタル人材育成の推進

デジタル社会が急速に進展する中、行政におけるデジタル化の遅れなどが顕在化しており、デジタル技術を活用する重要性が増大しています。様々なデジタル

技術を活用して、行政事務の効率化や行政サービスの利便性向上を図っていく職員を育成するとともに、デジタルを使いこなしＤＸを推進することのできる人材を確保していきます。

〔具体的な方策として〕

・「横芝光町ＤＸ人材育成」に基づき実施

## 3　職員研修

### ⑴　自己啓発の奨励・支援

自己啓発とは人材育成のための基礎であり、これを進めることは最も基本的な方策と言えます。能力開発の基本は、職員が主体的に取組む自己啓発であり、職務の円滑な遂行のため、住民ニーズや社会情勢の変化等に十分注意を払い、幅広い視野と知識を養うなど、絶えず自己啓発に努め能力を高めていけるよう支援します。

〔具体的な方策として〕

・通信教育等受講への支援の検討
・資格取得奨励報奨金の検討
・各種研修情報の提供

### ⑵　自主研修への支援

意欲的な職員の要請に応える目的で、自主的な研修、研究等に対して、情報の提供や相談機能の整備を図り、その成果が施策に反映できるよう支援します。

〔具体的な方策として〕

・自主研究グループの育成・支援
・他の自治体職員や民間企業人との交流の促進

### ⑶　職場研修（ＯＪＴ）の推進

職員の能力開発には、自己啓発と並んで職場研修（ＯＪＴ）により具体的な実務を通じて育成することが最も効果的であり、管理監督者が中心となって職務の遂行に必要な助言、指導などを行い、職員の育成が意識的、継続的に行えるよう職場研修（ＯＪＴ）を実施していく。

〔具体的な方策として〕

・管理監督者層の人材育成
・新規採用職員指導担当者制度の検討

### ⑷　職場外研修（ＯＦＦ　ＪＴ）の推進

時代や環境の変化に即応した実務的、専門的知識や技術を習得するための研修は効果的であるため、職員研修計画に基づいた研修を実施していく。

〔具体的な方策として〕

・市町村アカデミー・広域共同研修・自治研修センター研修への積極的参加
・民間シンクタンク研修・民間職場研修・自衛隊体験入隊研修の実施

## 4　職場環境

### ⑴　働きやすい職場環境づくり

職員が新たな気持ちで前向きに仕事をするためには、個々の健康管理はもとより精神的な支えが必要となります。職場環境の調査やメンタルヘルスの対応等を行い職員が働きやすい環境づくりを進めます。

〔具体的な方策として〕

・職員健康診断の実施
・職員メンタル相談事業の推進
・メンタルヘルスセミナー等の開催
・メンタルヘルス不調の未然防止と再発防止
・ハラスメント対策の推進
・過重労働対策の推進

### ⑵　住民との交流を通じての意識改革

職員が積極的に住民との対話の場に出向き、地域の課題を住民と同じ目線でとらえ、一緒にまちづくりを進めていきます。

〔具体的な方策として〕

・行政情報の積極的な発信と情報の共有化の推進
・地域活動への職員の積極的な参加を奨励

### ⑶　職場内コミュニケーションの活性化

職場内のコミュニケーションを活性化していくためには、組織の目標を共有化したうえで、職員一人ひとりが職場のなかに相互啓発的な雰囲気を作り上げられるようにする必要があります。特に管理監督者が、職員を育成し職場を活性化することを自らの職務と認識し、積極的に能力を発揮できる職場環境を作る姿勢を持つことが必要であることから、これらを踏まえた職場環境づくりを進めます。

〔具体的な方策として〕

・職場ミーティングの開催
・業務改善や課題の洗い出し等の話し合う場の設定

### ⑷　ワーク・ライフ・バランスの推進

仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）を図ることは、職員個人としての生き方を尊重し、心身の健康保持のためにも有効なことで仕事への反映も期待できます。

今後、全ての職員が意欲をもって仕事に取り組むことができるよう、ワーク・

ライフ・バランスを推進します。

〔具体的な方策として〕

・年次有給休暇の取得推進

・時間外勤務等の縮減

・土日祝日の休日出勤の縮減

## 第３章　人材育成の推進体制

１　個人の役割

人材育成の取り組みにより能力向上が図られるのは、あくまで職員個人です。どんな制度であっても、運用・活用する職員の意識が低ければ、その効果は低いものにならざるを得ません。

職員アンケートでも、「職員の意識改革」は人材育成上の最重要テーマとして職員共通の認識であり、能力開発の基本は「自己育成」であるという認識のもと、職員一人ひとりが自身の成長・能力開発のため、様々な人事制度や研修制度に対して主体的に取り組む必要があります。

また、多様化・複雑化する行政ニーズに迅速かつ的確に対応していくためには、職員一人ひとりが課題を見つけ、「自ら考え行動する」職員となることが求められます。このことを実践しながら、実務経験や様々な人事管理の制度、人事評価、職員研修などを自身の成長のために利用し、自らの働き方や能力・適性について考え、自分の能力を最大限発揮することを目指します。

職員は働きやすい職場環境づくりの主体者の一人として、自身の健康管理にも注意を払い、心身の健康を良好に保つとともに、時間外勤務の縮減の意識を一層認識し、ワーク・ライフ・バランスの実現に努めていく必要があります。

２　職場（上司）の役割

職員の人材育成が効果的に図られるかどうかは、日常の職場環境が大きく影響します。職場では所属長を中心とした人材育成に取り組み、職員の能力開発を積極的に行います。職場をマネジメントする上司にとって、部下の育成は自身の重要な役割の一つであり、人材育成に主体的に関わっていく必要があります。

職員一人ひとりの能力や考え方を理解し尊重しながら、様々な人事管理制度、各種研修制度などを活用し、指導・助言を行い、職員の能力開発のモチベーションを向上させることが求められます。上司による人材育成は、人事評価システムや研修といった人材育成の取り組みの中のみで行われるもののみではありません。上司が日頃かける感謝の言葉なども、職員のやる気を引き出す大きなきっかけとなるものです。上司は常に「部下のやる気を引き出すためには」ということを意識しながら、業務の進行管理や職場環境にも注意を払い、職場内のコミュニケーションの円滑化を図ることが求められます。

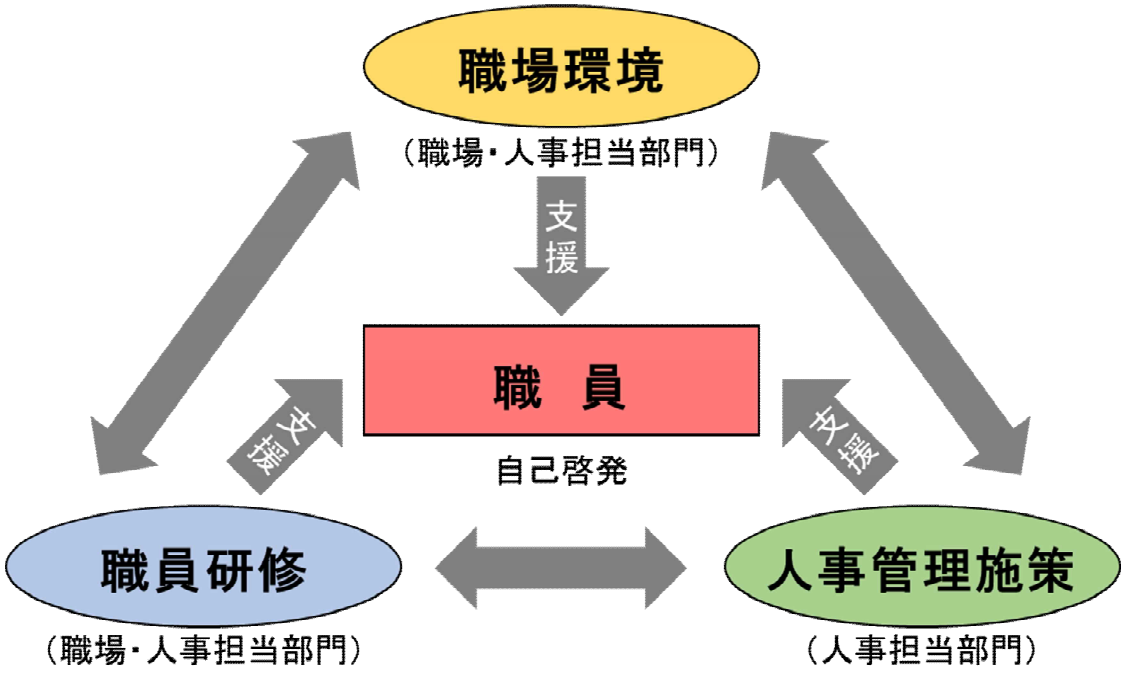
また、職員の自己啓発促進のためには、ワーク・ライフ・バランスを推進することも重要です。時間外勤務の縮減や年次休暇の取得促進のために業務の効率化を進めるとともに、それぞれの職員の健康管理に気を配り、適切なマネジメントを行うことが必要です。

３　人事担当課の役割

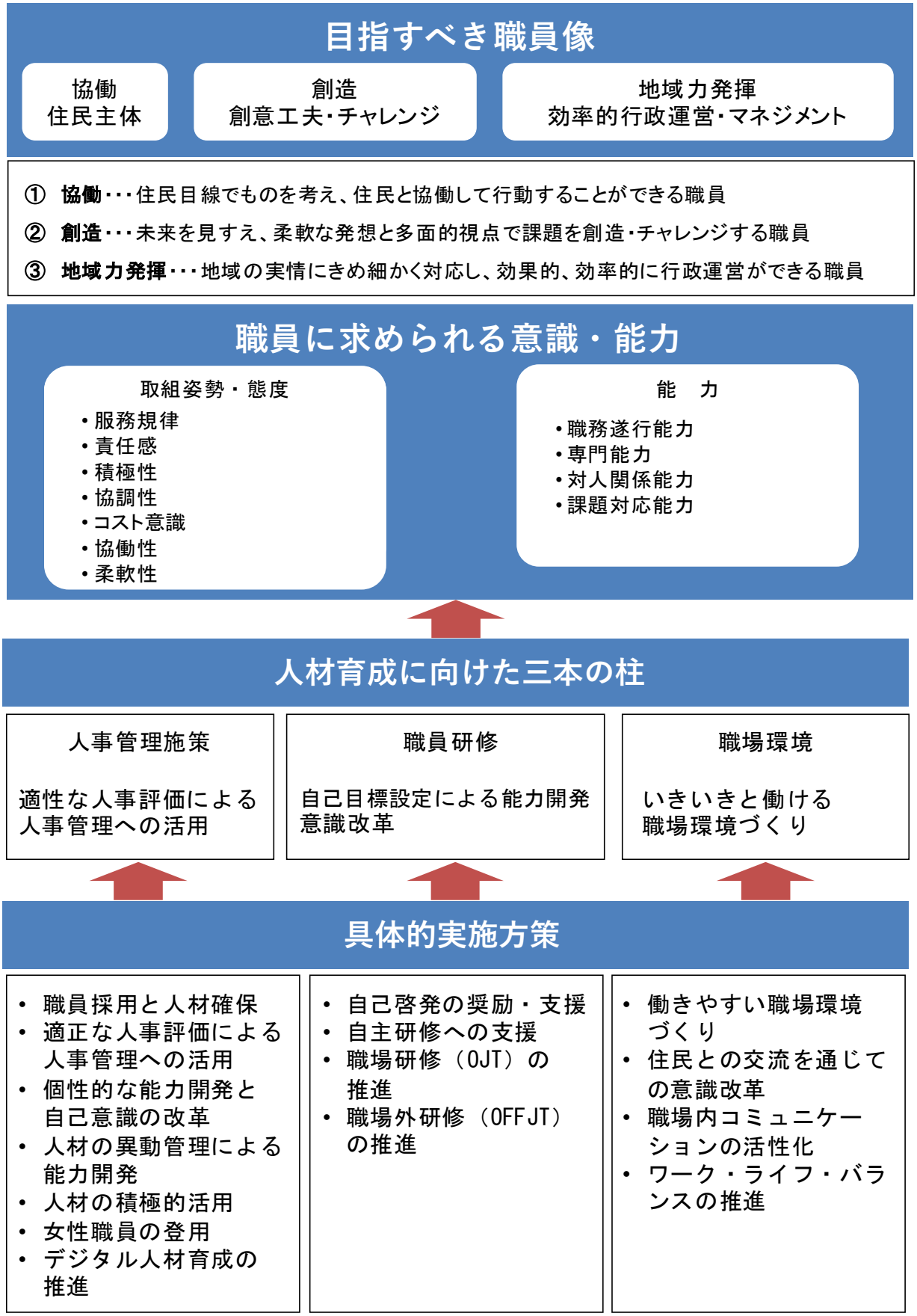
職員の人材育成の推進者として職員の意識や職場の状況の把握に努め、人材育成に関わる取り組みや研修内容が効果的に機能しているか常にチェックしながら、見直し充実を図ります。

また、人事担当課として適切な人事制度の運営に努め、効果的な人材育成の取り組みを研究及び推進し、人材育成を総合的に管轄する立場として、職員の能力が最大限に発揮されるよう努めます。

各職場で、また、職員一人ひとりが能力開発に前向きに取り組めるように人材育成の取り組みへの理解の促進、ワーク・ライフ・バランスの推進、健康管理、執務環境管理など働きやすい職場環境づくりを推進するとともに、この基本方針を公表し、職員への浸透を進めます。



基本方針の全体像


目指すべき職員像
協働
住民主体
創造
創意工夫・チャレンジ
地域力発揮
効率的行政運営・マネジメント
① 協働・・・住民目線でものを考え、住民と協働して行動することができる職員
② 創造・・・未来を見すえ、柔軟な発想と多面的視点で課題を創造・チャレンジする職員
③ 地域力発揮・・・地域の実情にきめ細かく対応し、効果的、効率的に行政運営ができる職員
職員に求められる意識・能力
取組姿勢・態度
・服務規律
・責任感
・積極性
・協調性
・コスト意識
・協働性
・柔軟性
能　力
・職務遂行能力
・専門能力
・対人関係能力
・課題対応能力
人材育成に向けた三本の柱
人事管理施策
適性な人事評価による人事管理への活用
職員研修
自己目標設定による能力開発意識改革
職場環境
いきいきと働ける職場環境づくり
具体的実施方策
・職員採用と人材確保
・適正な人事評価による人事管理への活用
・個性的な能力開発と自己意識の改革
・人材の異動管理による能力開発
・人材の積極的活用
・女性職員の登用
・デジタル人材育成の推進
・自己啓発の奨励・支援
・自主研修への支援
・職場研修（OJT）の推進
・職場外研修（OFFJT）の推進
・働きやすい職場環境づくり
・住民との交流を通じての意識改革
・職場内コミュニケーションの活性化
・ワーク・ライフ・バランスの推進