

柴田町人材育成・確保基本方針

柴 田 町

令和7年1月30日

これまでの取り組み

本町では、平成17年4月に人材育成基本方針を策定し、自治体に求められる住民ニーズに応えられる職員の能力開発と資質向上を目的として示しました。

これまで「求められる職員像」5項目の方針に沿って職員の育成を進めてきました。

日常の職場内での研修にはじまり、総務課が行うテーマ別の内部研修、職階毎の研修や専門研修等外部の資源を使った研修の実施、職員自らの学びを助長するための施策も講じてきたところです。

I. 背景と目的

1. 背景

国は、地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化する中、人材育成と人材確保に向けた新たな指針を示すとして、令和5年12月「人材育成・確保基本方針策定指針」を发出しました。

本町にあっても、少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少をはじめ、個人のライフプラン・価値観の多様化、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展等によりその環境は大きく変化しています。

一方で、高齢化や定年年齢の引上げにより地域を支える人材と力の確保が難しい中、一足飛びに公助に頼る声が多くなっています。

また、近年、デジタルトランスフォーメーション（DX）への対応や大規模災害対応、公共インフラの老朽化、こども・子育て施策の充実など、足下の喫緊の課題に対応する中で、深刻な人材の不足にも直面しています。

大きく変化していく行政課題に対応するための人材育成、外部人材の活用や広域での確保も含めた多様な人材の確保も重要となっています。

さらに、働き手の価値観の変化とも相まって、キャリアアップを目指した若手職員の早期退職も珍しいことではなくなっている近年、職員の定着化を図ること、職員の能力を最大限に引き出し、職員一人ひとりがやりがい・成長実感を得られ、多様な働き方を受け入れる職場環境づくりが必須となっています。

これらに対応していくためには、本町自らが自己改革を進め、その力量を高めていかなければなりません。そのため、職員には、これまで以上に主体的で積極的な行動と、それを支える能力が必要とされます。

これらが、「人材育成基本方針」が必要とされる背景です。

2. 目的

本町における現行の人材育成基本方針も策定から間もなく20年を迎え、社会情勢や

様々な職場環境の変化、D X等新たな価値観に対応するため人材育成基本方針の改定を行い、もって職員の能力開発と資質向上を目指すものです。

II. 人材育成

1. これからの人材育成・確保に向けて

これまでの、O J Tによる日常的な研修や外部資源を活用した研修については、継続して実施し、併せて自主研修の推進や職員相互による研修会の開催を後押しすることで研修機会の確保はもとより、組織内の人的交流を活発にし、コミュニケーションの取りやすい職場環境作りの一助ともしていきます。

D X推進については令和5年1月20日、自治体D X推進手順書によりながら本町の組織に即したリスキリング・スキルアップを図り、合わせて人材確保を図ります。

2. 方向性

(1) 求められる職員像

本町の人材育成にあたって、「求められる職員像」は普遍的なところが大きく、前回の基本方針に沿ったものとして、次の5項目を継承します。

① 住民感覚あふれる職員

住民のために、住民の視点で、住民と共に、住民満足の向上を目指します。

② 経営感覚あふれる職員

町政を経営として捉え、住民ニーズ達成と適正コストの両立を目指します。

③ 笑顔あふれる職員

質の高い行政サービスを、いつも笑顔で提供します。

④ 柴田町の魅力をアップする職員

「柴田町が好き」と言われる魅力あるまちをつくります。

⑤ 自己変革できる職員

これらのことを実現するため、職員自らが努力し、変わります。

(2) 職員像「5項目」を達成するため、各職員が向上させるべき能力、意識、行動

職員像「5項目」を達成するため、職員が向上すべき具体的な能力、意識、行動を項目ごとに示します。

これらの取り組みを、「3 人材育成システムの方策」に述べる様々な方法によって進め、支援することにより、その実現を目指します。

① 住民感覚あふれる職員を目指すために、住民との間で建設的なコミュニケーションができる資質を高めます。

- 1) 地域に愛着を持ち、住民と協働し、住民に貢献する意識を高めます。
- 2) 住民から信頼される高い倫理観と使命感を持ちます。
- 3) 折衝・調整能力、説明・説得能力を高めます。

- 4) 男女共同参画社会の実現を意識して行動します。
- ② 経営感覚あふれる職員を目指すために、効果的、効率的に事務事業を実施する職務遂行能力を一層向上します。
- 1) 常にコスト意識を考えて職務を遂行します。
 - 2) 職務遂行により達成された成果を分析し、評価します。(業績評価)
 - 3) 環境の変化をよみとり、迅速・柔軟に対応します。
- ③ 笑顔にあふれ、質の高い行政サービスを提供する職員を目指すために、職員のモチベーションの向上に努めます。(人事評価による目標設定)
- 1) 職場の目標・課題について共通認識を持ち、情報を共有し、自分の目標を明確にします。
 - 2) 自らが設定した目標の達成を目指し、意欲を持って取り組みます。
 - 3) 親切、丁寧で温かい応対ができる接遇能力を養成します。
 - 4) 提案や意見が自由に言える、明るい風通しの良い職場をつくります。
- ④ 柴田町の魅力をアップする職員を目指すために、時代を先取りし、地域の特性を生かした政策を立案、実施できる政策形成能力を強化します。
- 1) 町独自の主体的なまちづくりを行うための企画力を向上します。
 - 2) 先見性と独創性を発揮するための、豊かな発想力を養成します。
 - 3) 地域の将来像を総合的、中・長期的な視野から考えます。
- ⑤ 自己変革できる職員を目指すために、自らを人材育成しようとする意識を醸成します。
- 1) リスキリング・スキルアップを志向し、新しい分野への挑戦や、未来を切り開く意欲を養成します。
 - 2) あらゆる機会を捉え、積極的に成長しようとする自己啓発意識を高めます。
 - 3) 広い視野を持って問題点や課題に気付く感性を磨き、情報利用能力を身につけ、時代の流れにあった人材を目指します。

(3) 階層別に、特に求められる能力、必要な行動

(2) においては、全ての職員が向上させるべき、具体的な能力、意識、行動などについて示しましたが、ここでは階層別に、特に求められる能力、必要な行動について示します。

階層別	求められる能力	必要な行動
課長級 (所長・局長)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 政策決定能力 ・ 政策評価能力 ・ 行政経営能力 ・ 組織管理能力 ・ 危機管理能力 ・ 人材育成能力 	<p>町政の長期的な視点から、それぞれの部門における政策課題を実現するため、進むべき方向性を打ち出します。</p> <p>町政に対する日常の住</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・折衝交渉能力 	<p>民ニーズの視点から、課の使命と目的を設定して、組織の総合力を最大限に引き出します。</p> <p>課を統括し、政策の実現とその評価を行い、適切に職場を運営します。</p> <p>職員の指導・育成をリードします。</p>
課長補佐級 (次長・館長・主幹等)	<ul style="list-style-type: none"> ・業務調整能力 ・折衝交渉能力 ・組織管理能力 ・危機管理能力 ・人材育成能力 	<p>課長を補佐し、係長級職員を統括・指導するとともに、課の目標と政策決定に参画し、遂行します。</p> <p>対外的な仕事の調整を行い、円滑な業務遂行を推進します。</p> <p>課長と共に、職員を育成します。</p>
係長級 (主任・主査等)	<ul style="list-style-type: none"> ・政策立案能力 ・指導育成能力 ・折衝交渉能力 ・職務遂行能力 	<p>課の課題に対して、上司の指示を的確に把握し、具体的な政策、施策、事業を企画立案します。</p> <p>部下と目指す方向を共有し、実務的な指導により育成を行い、班の仕事の円滑で効率的な推進を図ります。</p>
一般職員 (主事・技師・保育士・保健師等)	<ul style="list-style-type: none"> ・問題発見能力 ・職務遂行能力 ・自己開発能力 	<p>組織の一員として、担当する日常の仕事を正確に、迅速に推進します。</p> <p>問題意識を持って現状から課題を発見し、業務の改善と工夫を行います。</p>

(4) リスキリング・スキルアップ

リスキリング・スキルアップにより、必要となる人材を計画的に育成するものとします。

3. 人材育成システムの方策

人材育成のシステムは、直接的な方法としての職員研修だけではなく、様々な方面から働きかけて、相乗効果を発揮させる必要があります。

一つとして、職場の風土や人事管理システムについても人材育成を充実させる方向に整備していかなければなりません。

さらに、仕事の「やりがい」は、その内容と自分の価値観との一致点を見出すことで大きく向上します。

この一致点を発見する可能性を高めていくため、人事配置を含め、これまで気付かなかった新しい仕事の側面を見出せるよう努めながら、様々な機会や手段を活かした、総合的な取り組みを進めていくこととします。

そこで、本町では、職員の能力向上に向けた人材育成システムを、「充実した職員研修」「適正な人事管理」「組織文化の熟成」の3本の柱により進めていきます。

(1) 充実した職員研修について

充実した職員研修とは、自己啓発と研修によって、より一層、職員の資質向上を目指し、その可能性と能力を最大限に引き出すものでなければなりません。

職員研修を大別すると、自己啓発、一般研修、派遣研修と3つに区分されます。今後は、各研修相互の連携をさらに深めるとともに、職員に多様な研修の機会を与え、意識改革を進めていきます。

① 自己啓発

自己啓発は能力開発の基本です。自己啓発が十分行われているかどうかは、人材育成の取り組みが成功するかどうかに関わってきます。

職員は、仕事でより良い成果を挙げるため、必要な知識や能力について認識し、自分の意思により能力の開発に努めなければなりません。これは、職員が仕事の中で自己実現と達成感を味わうための最も効果的な手段となります。

そこで、自己啓発の促進に向け、次の施策を行っていきます。

- 1) 自己啓発チェックリストの作成と配布
- 2) 自発的研究活動への補助
- 3) 通信教育などの情報提供
- 4) グループワークによる自主研修の支援

② 一般研修

一般研修には、職場において、仕事を通じて行われる職場研修(OJT)と、総務課をはじめとして職員全体に向けた内部(特別)研修があります。

OJTは、職場の上司や先輩などが、日常業務の中で、職員個人に合わせたきめ細かな個別指導ができることのほか、次の点でも大きな効果が期待できます。

- ・「上司、先輩」と「部下、後輩」の関係が、そのまま「教える人」と「教えられる」の関係になり、指導を通じて互いの理解と信頼関係が深まること。

- ・特別な経費を必要としないこと。

特別研修は、職員としての基礎知識、特定の課題や能力の向上のため重点的に実施するものです。自治体を取り巻く環境の変化に対応して、必要となった特定の課題や能力の育成に適するとされています。

OJTと特別研修のそれぞれについて、長所短所を持ち合わせていますが、課題を踏まえつつ、その長所を最大限に発揮し、効果を上げることができるよう、次の施策を行っていきます。

- 1) 職場研修指導者の養成
- 2) 職員研修の希望制導入の促進
- 3) 基礎事務研修
人事評価研修、例規事務研修、会計事務研修、契約事務研修、DX研修 他
- 4) 社会的課題等に対応する特別研修の実施

対象	研修内容
全職員	ジェンダー、クレーム対応、メンタルヘルス、ハラスメント他
管理職	メンタルヘルス対応、ハラスメント支援対応、パワーハラスメント、セクシュアルハラスメント、マタニティハラスメント、カスタマーハラスメント対応 他
担当者	メンタルヘルス対応、カスタマーハラスメント支援対応、パワーハラスメント支援対応、セクシュアルハラスメント支援対応、マタニティハラスメント支援対応 他

③ 派遣研修

派遣研修は、一定期間、職場を離れて行われることから集中的に、取り組む、また、それぞれの立場に応じた知識や技術を体系的に学ぶことができます。それだけにとどまらず、他自治体の先進事例や、民間の視点から自治体を捉え、経営方法を学ぶなど幅広い視野を得ることができます。

さらに、組織外の人々との意見交換や、異なる環境に身を置いて様々な体験をしたりすることは、新たな知識の獲得と人間的なネットワークの拡大を生みます。そして、受講者が自分を客観化し、自分を知る絶好の機会ともなり、次の育成段階への貴重な機会でもあり、できるだけ多くの職員に機会を得られるよう努めています。

- 1) 宮城県市町村職員研修所での階層別研修への派遣
- 2) 宮城県市町村職員研修所、市町村アカデミーや自治大学校などの専門的研修機関への派遣
- 3) 県や他市町村への派遣
- 4) 県や他市町村との人事交流

(2) 適正な人事管理について

人事管理の様々なシステムは、本来、職員の意欲や能力を引き出すためのもので、職員の採用から、異動、昇任、評価にいたる全ての面において、職員の能力開発や人材育成が適正に連携されているかどうかを、常に見直す必要があります。

そこで、適正な人事管理について、次の3項目について進めていきます。

- ・職員採用の観点から考える「人材確保」
- ・職員の育成を異動、配置の観点から考える「人材活用」
- ・職員を適正に評価することによりモチベーション（動機、士気）を高める観点から考える「人事評価」

① 人材確保

職員採用は、人事管理のスタートです。適性のある職員を確保し人材育成に力を注ぎ、有意な人材としていくことが必要です。その前の、人を引きつける、魅力ある職場、選ばれる職場となる意味においても、採用と育成は互いがその前提になる関係とも言えます。

少子化や生産年齢人口の減少に伴い職員の絶対数の確保が難しくなっており、職業に対する価値観が多様化し、キャリアアップなどの理由から若年層の退職も珍しくない状況となっています。また、DXの推進等これまで以上に専門的な知識を持った職員の確保も必要となっており、人材確保については、改めて3章で取り上げます。

② 人材活用

人材活用は、主に職員の異動や配置により、組織の人材が持つ力を最大限に発揮させるものです。さらに、職員個人の現有能力を有効に活かすとともに、潜在的能力を発見して育成する目的もあります。

職場での仕事の経験は、主要な能力開発の機会です。職員の育成の観点から、この機会を計画的につくり出すことにより、能力を多面的に開発し、向上させることができます。

これらのことを踏まえ、次の施策を行っていきます。

- 1) 育成のためのジョブ・ローテーションの実施
- 2) 特定の職務に精通した職員の養成
- 3) 女性職員の登用と職域の拡大

③ 人事評価

職員に対する評価は、仕事への動機付けに大きくかかわってきます。

職員数と財源に制約のある中で、複雑多様化する住民ニーズに的確に答えていなくてはなりません。職員の仕事へのインセンティブ（奨励）を高め、これをもって職員の意欲を向上させ、能力が最大限に活用されるよう次の施策を行っていきます。また、令和6年度からの会計年度任用職員への勤勉手当の支給開始により、支給対象者への公正な人事評価も必要になります。

- 1) 目標管理制度の充実
- 2) 挑戦的な仕事の遂行や積極的な自己啓発に取り組む職員の評価
- 3) 勤務評定の結果のフィードバック
- 4) 勤務評価者訓練の実施
- 5) 公務員制度改革への対応

(3) 組織文化の熟成について

人材育成を進めるためには、職員研修や人事管理などの手法を充実するだけでなく、その土台となる組織文化の熟成が欠かせません。

日常の仕事の中で、住民が何を期待しているかを敏感に察知して、それに応えられる組織である必要があります。

さらに、住民の行政参画意識として根付いてきた協働型行政を進めるとともに、職員自らも一人の住民としての立場で関わっていく必要があります。

そして、何より職員は、自分の所属する部署の職員である前に、本町の職員であるという自覚を持たなければなりません。個々の職員の能力と意欲を、組織の力として最大限に発揮していくため、職場内や関係する職場にとどまることなく、組織全体におけるスムーズな調整を図っていく必要があります。

また、職員が心身ともに健康で働ける環境についても配慮することも必要です。

これらの点を踏まえ、次の3項目から取り組んでいきます。

① 住民主体

自治体が、住民からの期待に基づいて住民サービスを向上させていくものである以上、住民満足を追求する組織体でなければ、住民にとって存在の意味がありません。

そのために、職員は住民主体の考えに立って仕事を遂行する必要があります。住民サービスの提供者として、コスト意識などの経営感覚を磨き、住民満足度の高い行政サービスを提供できるよう、住民全体の意識の徹底を図るため、次の施策を行っていきます。

- 1) 住民満足度調査の実施（まちづくり政策課）
- 2) コスト意識の徹底
- 3) 事務管理改善推進制度の推進
- 4) 住民への出前講座の推進

② 住民協働

柴田町住民自治によるまちづくり基本条例の施行から15年となります。

住民は、「まちづくり推進事業」や「各種事業計画等における住民検討会」等に自ら参加することにより、自らの意向を行政に反映することを体験し、協働に向けての意識が旺盛になってきています。

地域社会との連帯感をつくり出す交流を図り、職員が一人でも多くの住民とネットワークを形成することを進め、地域活動や社会貢献活動に対する意識を高め

ます。また、協働の気運がさらに高まることから、職員が一人の住民としても活動に参加していくことを進めていきます。

- 1) 住民と自治体が協働するネットワークづくりの推進
- 2) 職員が仕事を離れて住民活動に参加することへの推進と支援

③ 組織づくり

優れた人材の育成を効率的に行えるかどうかは、その組織における、人を育てる環境と風土に影響されます。職員に自分を育てようとする意欲と後押しする職場の雰囲気と受け入れる土壌と支援が重要です。

職員が仕事をとおして自己実現への欲求を実現できるよう、その要望を汲み取り、援助していくことで、組織の目標を全ての職員が共有しながら、職員の発想や提案が速やかに組織全体に伝わり、施策に反映されていくような体制が望まれます。

- 1) ワークライフバランスを見据えた職場環境意識の醸成
- 2) 組織目標、行政情報の共有化
- 3) 学習的職場風土の情勢
- 4) 職員提案制度の充実
- 5) メンタルヘルスの推進

III. 人材確保

1. 人材確保に向けた取り組み

働き方改革や多様な働き方が求められる中、若手職員の早期退職やDXの推進をはじめこれまで以上に採用の機会を増やし、専門的な知識を持った職員の確保も必要です。

また、人を引きつける、魅力ある職場を作ることが、人材の集まりやすい環境作りに繋がることから、採用と育成は互いにその前提になる関係にあります。

リスキリング・雇用市場の流動化が進む中で、様々な面で優れた人材を確保すべく、職員採用にあたっては、競争試験による採用を原則としつつ、計画的、効果的な採用を行っていく必要があります。定員適正化計画に沿って能力の高い職員の確保に努めます。

情熱と向上心を持ち、住民との協働意識の高い人材を確保するため、次の施策を行っていきます。

- 1) 志願者への職員像（5項目）の明示
- 2) 採用方法の多様化
 - 統一試験
 - SPI方式
 - 専門職における面接試験等による人物重視の採用
 - 民間経験者採用機会の拡大
 - 退職者復職制度の検討
- 3) オープンカンパニー、キャリア教育、インターンシップの実施

4) 受験者数を確保するための対策

2. DX推進にかかる人材確保

若年人口の減少等に伴い、今後ますます若年労働力の絶対量が不足し、経営資源が大きく制約され、地方自治体の人材確保が一層困難化することが想定される中でも、少子高齢化、デジタル社会の進展等により複雑・多様化する行政課題に対応できる人材の確保、育成が急務です。部門ごとの役割に見合ったデジタル人材が職員として適切に配置されるよう人材育成に取り組むとともに、外部デジタル人材の活用を検討することが必要です。

柴田町DX推進計画により人材確保、育成の取組を進めていきます。

3. 人材育成推進体制

人材の育成を進めていくためには、部署にとらわれず全庁一丸となった体制と、全ての職員が自分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、次のとおり推進体制を整備するとともに、職員それぞれの立場と役割を明らかにします。

① 組織の責務

人材の育成を着実に推進するためには、全庁的な取り組みが確保できる体制が必要です。

- 1) 各部署は、それぞれの職場で、または職場の垣根を越えて、学習的職場風土づくりを進めなければなりません。
- 2) 総務課は、人材育成を進める事務局として、各所属が実施する人材育成や、職員一人ひとりの取り組みが効果的に行われるように支援していかねばなりません。
- 3) 「柴田町人材育成推進委員会」を設置します。この委員会は、各所属と総務課が、または各所属同士が連携を取りながら、職員の能力の向上を進める企画、調整の場となります。

また、人材育成基本方針の執行管理を同時に実施し、必要に応じて方針の見直しを行う機能を持たせます。

② 管理職員の責務

管理職員は、人材の育成を進める上で、自分の役割の重要性を十分に認識します。そして、公私にわたって常に部下の成長を意識し、効果的な手法を考えながら育成に取り組めます。同時に、より良い組織文化づくりに向け、十分な配慮を行います。

- 1) 町政の理念や組織運営方針を、身をもって示さなければなりません。
- 2) 自己研鑽に努め、自らの能力の開発と向上を図り、強い信念と自覚を持った行動をとらなければなりません。

3) 職員の育成は、管理職員の職責であることを認識し、あらゆる機会（仕事上の指示、指導、打合せ、検討会、勉強会、レクチャーなどが考えられます）を通じ、計画的に実施しなければなりません。

4) 職場外における研修についても、その目的を十分理解し、研修のフォローや事後指導、開発した能力の有効活用を行わなければなりません。

③ 職員の責務

職員は、人材育成の成否が、職員の主体的な自己啓発のあり方を大きく左右することを十分に認識します。

常に、学ぶ意欲と問題意識を持って仕事に取り組むとともに、積極的に、より良い組織文化の熟成を進めます。

1) 担当する仕事の適切な執行と、自らの能力開発のための計画づくりを行われなければなりません。

2) 自身の職域、所属部所での位置づけを認識し、互いに成長しあう風土を醸成します。

3) 職場外研修に積極的に参加するとともに、上司などが行う職場研修の機会を進んで求めなければなりません。

4) 開発した能力を、創意工夫しながら有効に活かさなければなりません。

5) 担当する仕事に積極的な意欲と関心を持って取り組み、常に自己の能力を開発するため、研究、調査、改善、改革などを心がけ、質的な向上に努めなければなりません。