みやこ町職員
人材育成基本方針

令和６年３月

みやこ町職員人材育成基本方針の構成

1　町を取り巻く環境と課題 5

（1）２０４０年問題 6

（2）行政に求められる変化 7

①行政課題の複雑・多様化を踏まえた新たな職員の役割 7

②専門人材の重要性と不足 8

③定年引上げに伴う計画的な人材育成 8

（3）人材確保の重要性 8

①人材獲得競争の激化 8

②多様な人材確保の必要性 8

（4）職員の意識変化 9

①やりがい・キャリアを通じた成長の実感 9

②働き方に対する新しい価値観 9

③アンケート結果から見えるもの 10

2　人材育成基本方針がめざすもの 11

（1）めざす職員像・組織理念の明確化 13

（2）採用と育成の好循環を生むために 13

3　めざす職員像と組織理念 14

（1）めざす職員像 15

（2）めざす組織理念（職場像） 16

①町民に信頼され、町民の役に立つ組織 16

②社会環境の変化等に伴う行政課題を的確に把握し、町民ニーズに柔軟に対応できる行政組織 16

③職員が職場の組織目標に向かって、活き活きと活躍できる組織 17

④町民に信頼され、地域のために高い成果を上げる活力ある組織 17

⑤強い組織力を持った風通しのよい組織 18

職員研修「みやこ町地域創生未来塾」

みやこ町職員人材育成基本方針の構成

4　階層ごとに求める人材と果たす役割・必要な能力 19

（１）一般職員（主査、主任、主事） 20

（２）監督職員（主幹、係長、主任主査） 21

（３）管理職員（課長、課長補佐） 22

（４）暫定再任用職員（定年前再任用短時間勤務職員） 23

（５）会計年度任用職員 23

（６）任期付職員 23

5　人材確保・育成の方策 24

（１）人材の確保と早期育成 25

①魅力の発信 27

②試験方式の工夫 28

③多様な人材の活用 29

④基礎固めの職場研修（早期育成） 30

（２）人材の育成手法の充実 33

①自主研修 35

②職場研修 （ＯＪＴ） 37

③職場外研修 （ＯＦＦＪＴ） 38

（３）働きやすい職場環境の整備 41

①生産性向上に向けた仕組みづくり 41

②職員間の対話によるチームづくり 45

③自ら学習し共有する風土づくり 47

④女性活躍を支援する推進体制 48

⑤人事制度の活用 50

（４）デジタル人材の育成 53

①ＤＸ推進リーダー 54

②一般行政職員 55

【資料編】職員アンケート　詳細分析資料

はじめに

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、災害・感染症等の新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展等、地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化してきています。また、今後、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ること等が想定される中、複雑・多様化する行政課題に対応する上で、地方公共団体における人材育成・確保の重要性は従前にも増して高まっており、特に、行政のデジタル化による省力化・生産性の向上や新しい公共私間の協力関係の構築、それらを支える人材の育成・確保が急務となっています。

こうした状況を踏まえ、令和５年「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会」が取りまとめた「人材育成・確保基本方針策定指針に係る報告書」（以下「報告書」という。）では、平成９年に策定された「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」（以下「国指針」という。）の改正の必要性や新たに盛り込むべき事項等が示されています。

国では、報告書等の内容を踏まえ、「人材育成」「人材確保」「職場環境の整備」を総合的に図る観点から、国指針を全面的に改正し、地方公共団体が基本方針を改正等する際の新たな指針として、令和５年１２月「人材育成・確保基本方針策定指針」（以下「新指針」という。）を策定しています。

町においては、新指針や報告書を参考にしながら、町を取り巻く状況の変化等を踏まえ、「みやこ町職員人材育成基本方針」を改正しました。本方針により、各職場においては職員の育成・働きやすい職場環境づくりに、職員においては人材育成の方策や人事制度・研修の目的を理解し、リスキリングやスキルアップに主体的に取り組まれることを期待します。

時代の変化に的確に対応し、一人ひとりがさらなる意欲と能力をもった職員になるために

１　町を取り巻く環境と課題

（１）２０４０年問題

（２）行政に求められる変化

（３）人材確保の重要性

（４）職員の意識変化

1　町を取り巻く環境と課題

（1）２０４０年問題※

日本の人口は２００８年をピークに、既に減少局面を迎えています。生産年齢人口についても、加速的に減少する一方で、６５歳以上の高齢者人口は、２０４０年に向かって増え続けていき、団塊ジュニア世代が全て高齢者となる２０４２年にピークを迎える見込みです。
しかも高齢化は地方圏のみでなく、３大都市圏を中心に急速に進行することが見込まれています。

少子高齢化の急速な進展・生産年齢人口の減少、若年労働力の絶対量の不足

加えて

- 新型コロナウイルス感染症対策を踏まえた新しい生活様式
- 個人のライフプラン・価値観の多様化
- 大規模災害・感染症等の新たなリスクの顕在化
- デジタル社会の進展　等

限られた職員数で人材を最大限に活用した行政運営を行っていく必要があります。

時代の変化とともに、困難さを増す課題を突破できる仕組みを構築する必要があります。

そのために

職員一人ひとりの能力向上のための「人材育成」や「組織力の強化」が必要！！

「２０４０年問題」：　２０４０年頃に日本の高齢者（６５歳以上）人口の割合の最大化と生産年齢人口の急減が同時進行で起こり、国内経済や社会維持が危機的状況に陥るとされる問題のこと。

1　町を取り巻く環境と課題

（２）行政に求められる変化

①行政課題の複雑・多様化を踏まえた新たな職員の役割

これまでに経験したことのない人口減少・少子高齢社会を迎えつつある中、地域社会をとりまく環境は大きく変容しています。
そのような中においても、住民の暮らしを持続可能な形で支えていくために、従来の半分の職員でも、町が本来担うべき機能を発揮できるよう、新たな発想で課題解決に取り組む必要があります。

今後は

- 多様化する町民ニーズ、感染症・大規模災害への対応等
- ＤＸ（デジタルトランスフォーメーション）※
- 老朽化するインフラへの対応
- ＧＸ（グリーントランスフォーメーション）※　等の新たな政策課題

↓

既存業務に加えて、複雑・多様化する行政課題

これら行政課題に対応するために

コミュニティ組織、ＮＰＯ、民間企業等、多様な地域の主体と連携したネットワークを活用しつつ、育児・介護といった職員の多様な経験等を活かしながら、新たな政策を考え、解決していくためのクリエイティブな能力、総合的な能力がこれまで以上に求められます。

「ＤＸ」：　デジタルトランスフォーメーションの略。組織がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、住民や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。

「ＧＸ」：　産業革命以来の化石燃料中心の経済・社会、産業構造をクリーンエネルギー中心に転換する、グリーントランスフォーメーションの略。
戦後における産業・エネルギー政策の大転換を意味する。

1　町を取り巻く環境と課題

（２）行政に求められる変化

②専門人材の重要性と不足

ＤＸ、公共インフラの老朽化、こども・子育て施策の充実等への対応のため、専門人材の重要性が増大するとともに、その確保が全国的に深刻な課題となっています。
そのため、外部人材、内部人材の両面から専門性をどのように確保し、専門的な知識・技能の習得をどのように図っていくのかについて早急に検討し、取り組むことが必要です。
また、町単位では必要な専門人材を確保することが難しいと考えられることから、広域での確保策の検討等、新たな視点が求められます。

③定年引上げに伴う計画的な人材育成

令和５年４月から地方公務員の定年が６５歳まで段階的に引き上げられています。
職員全体に占める高齢期職員が増加していく中で、定年までその能力を十分発揮し、意欲を持って働ける環境をつくりながら、長期的な視野に立って計画的に人材育成を行う等、定年引上げ後も質の高い行政サービスを提供できる体制の構築と、それに向けた仕組みづくりに早急に取り組むことが必要です。

（３）人材確保の重要性

①人材獲得競争の激化

日本全体の総人口の減少局面が続いていく中、若年人口の減少と人材の流動化に伴い、民間部門との採用競合が激しくなってきており、この傾向は更に加速していくと考えられます。
公務への受験者数は年々減少してきており、人材を継続して確保するためには、若年層が魅力を感じて自身の成長を実感できるような職場づくり等、これまで以上に危機感を持った取組が求められます。

②多様な人材確保の必要性

政策課題が複雑化する中、これからは多様な人材を受け入れて組織力を高めていくことが不可欠です。
新卒採用だけでなく、様々な社会経験や専門性を有する人材の積極的な活用、出産・育児等を理由に昇任をためらうことも多かった女性職員や定年引上げを踏まえた高齢期職員の活躍推進、特性や希望に応じて能力を発揮できるような障がい者雇用の推進等、多様な人材を確保するとともに、その定着を図ることが必要です。

1　町を取り巻く環境と課題

（４）職員の意識変化

①やりがい・キャリアを通じた成長の実感

職場に求める価値観は、「仕事のやりがい」・「組織への貢献の実感」・「自己成長」等が重視される方向に変化してきています。
民間企業では、働き手の意識に合わせ、職員の学びの機会や得た知識を生かせる職場への配置等の人事上の配慮にも取り組み、エンゲージメント※を高めようとする取組が進められています。
人材獲得競争が激しくなる中、有為な人材を確保していくためには、やりがい・キャリアを通じた自己成長の実感が持てる取組を進めていく必要があります。

②働き方に対する新しい価値観

平成３０年の働き方改革関連法の成立により、地方公務員においても、時間外勤務の上限規制の導入をはじめ、すべての職員が心身の健康を維持し、ワーク・ライフ・バランスを保ちながら職務に従事できる環境を整備することが求められるようになりました。
職員一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、それぞれのライフステージにかかわらず、その能力を最大限に発揮して責任を果たすとともに、育児・介護や自己啓発等に取り組みやすい職場環境づくり等、多様な働き方を推進することが重要となっています。
また、働き手側が職場を選ぶ際の基準としても、自身の時間をいかに確保・充実できるのかということが大きな重要性をもってきており、仕事をする上での重要な価値観にもつながってきています。
このような働き方に対する新しい価値観を積極的に取り入れつつも、維持すべき従前の組織文化も組み合わせて実施する柔軟な発想や取組姿勢が求められます。

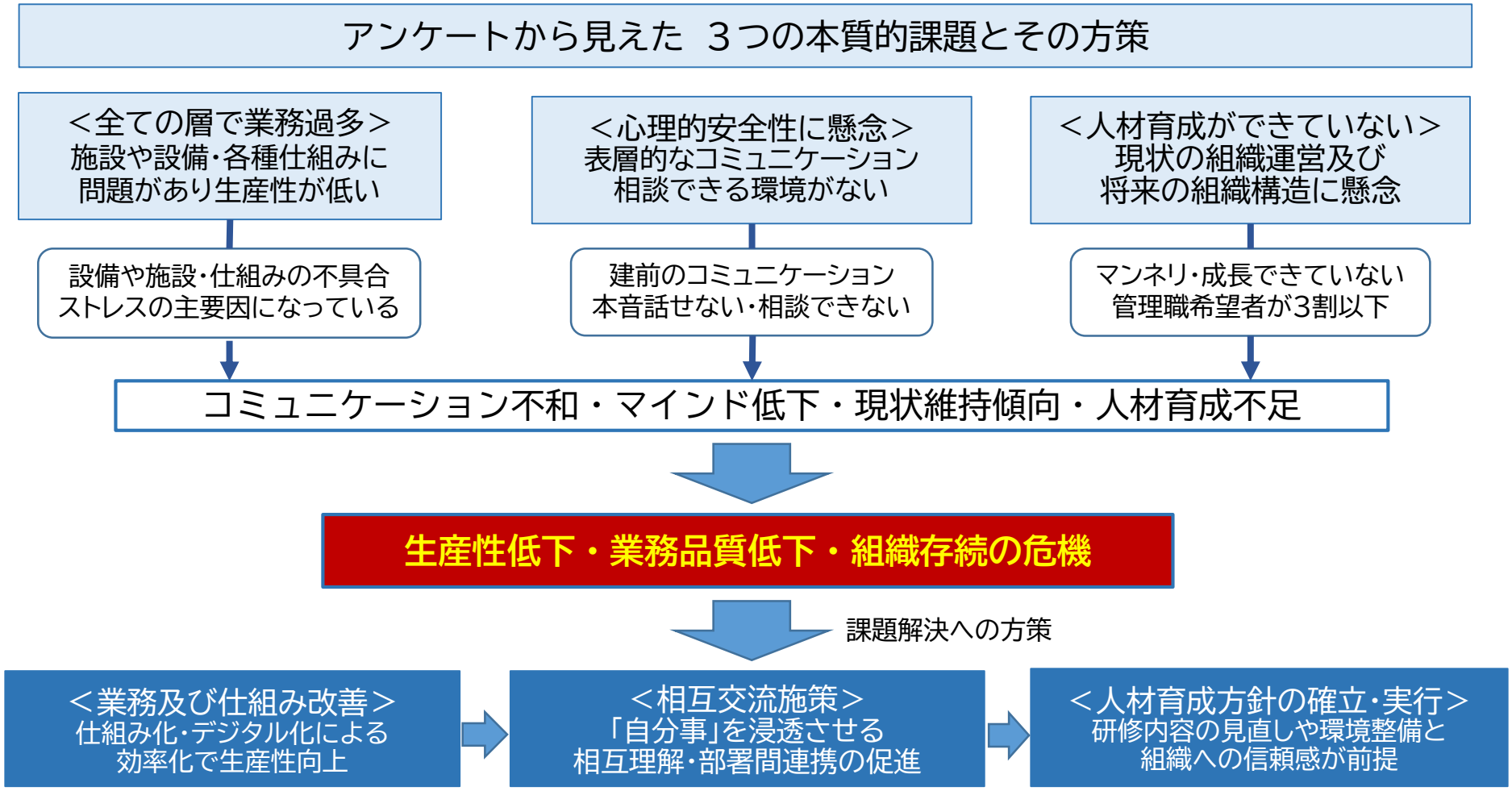
「エンゲージメント」：　職員一人ひとりが組織の掲げる「戦略・目標」を適切に判断し、自発的に自分の力を発揮する貢献意欲のこと。
職員の組織に対する愛情や思い入れを指す言葉であり、「個人」と「組織」が対等で、ともに成長できるという関係性を指すもの。

1　町を取り巻く環境と課題

（４）職員の意識変化

③アンケート結果から見えるもの

人材育成基本方針の見直しに伴い、職員や職場の現状等を把握し、基本方針の見直しの基礎資料とするため、職員アンケートを実施しました。



２　人材育成基本方針がめざすもの

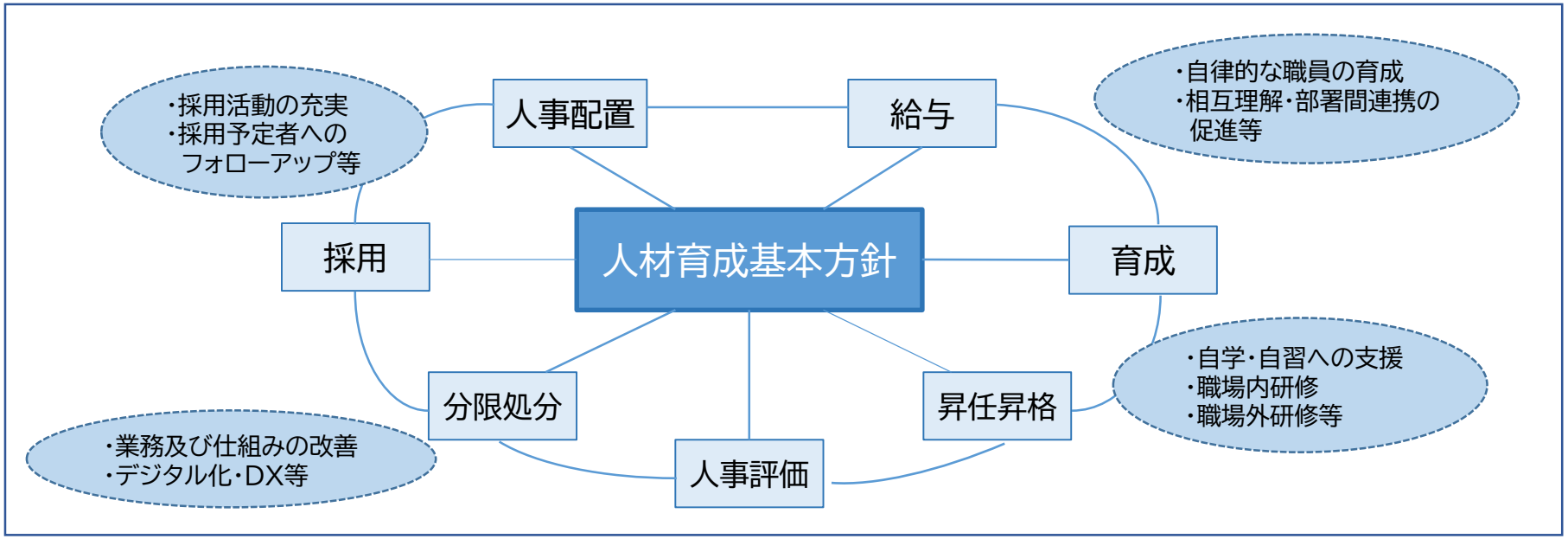
（１）めざす職員像・組織理念の明確化

（２）採用と育成の好循環を生むために

2　人材育成基本方針がめざすもの

組織の活性化（組織の成長）　⇔　安心して勤務できる職場環境

人材育成に取り組むときは、研修・人事・給与等すべてが連動していることを認識することが重要です。研修事業のみで職員が成長するわけではないことを念頭に、各職員が自らの役割を認識し、責任ある行動を心がけなければなりません。組織は職員が活き活きと働けるよう、人材育成基本方針のもと、各種制度でサポートしていきます。



育成の重点ターゲット　＜おおむね入庁１０年までの方針＞

＜入庁後５年目まで＞
　公務員・社会人としての基礎固めの時期／基礎能力を獲得する
＜入庁６年目以降＞
　能力を伸ばし、大いに活用する時期／多様な経験と広い視野を獲得

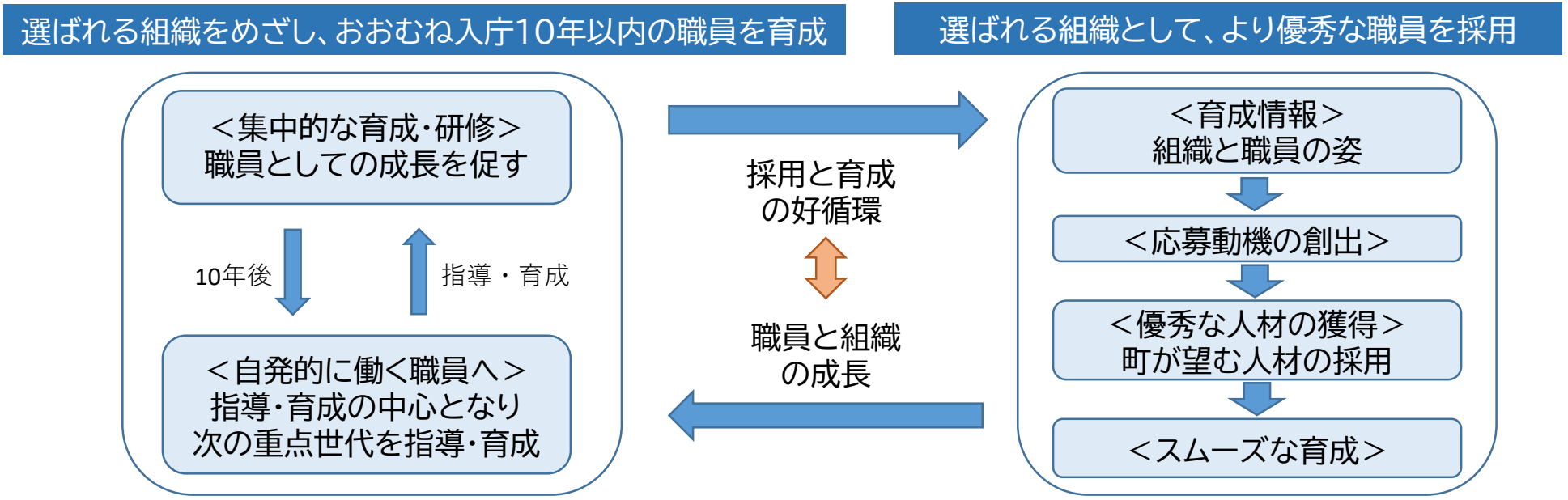
2　人材育成基本方針がめざすもの

（１）めざす職員像・組織理念の明確化

各職務分野や職位に応じて求められる知識・技能等について明らかにしておくことは、計画的に必要な人材の確保・育成を行う際や職員自身による自発的な能力開発を促進する際の参考として有益なものになります。
そのため、対応すべき中長期的な課題や地域のあり方等、町がおかれた状況を踏まえ、職員の自主性や多様性の発揮に留意しつつ、求められる職員像や行動指針、組織のめざすべき姿について明確化していきます。

（２）採用と育成の好循環を生むために

概ね入庁１０年以内の職員を人材育成の重点世代とし、その間を集中的な育成期間と定め、１０年後には育成期間を経た職員が中心となり、次の世代の職員を育成するというサイクルを繰り返していくことで組織としての成長をめざします。
その成長する職員と組織の姿を見ることで、より優秀な人材が集まるといった採用と育成の好循環を生むことをめざします。



３　めざす職員像と組織理念

（１）めざす職員像

（２）めざす組織理念（職場像）

3　めざす職員像と組織理念

（１）めざす職員像

『町民志向』＝　町民の視点に立って考え、行動し、期待に応える職員

全体の奉仕者としての立場から公正な判断を行うことを前提とし、常に「町民の視点に立って考え、行動し、期待に応える職員」であることをめざします。

『未来志向』＝　責任を持って使命を果たすとともに、時代の変化を読み、未来を切り開く職員

法令を遵守するとともに、新しい時代に対応できる広い視野や先見性、柔軟性、コスト意識を身につけ、常に「責任を持って使命を果たすとともに、時代の変化を読み、未来を切り開く職員」であることをめざします。

『成長志向』＝　自らの能力を高めるとともに、部下・後輩を育成し、組織力を向上させる職員

職員間のコミュニケーションを一層活性化し、自由闊達に議論できる職場や切磋琢磨する風土をつくり、常に「自らの能力を高めるとともに、部下・後輩を育成し、組織力を向上させる職員」であることをめざします。

3　めざす職員像と組織理念

（２）めざす組織理念（職場像）

①町民に信頼され、町民の役に立つ組織

ア　生命の尊さ、個性の尊重、他人との共生等、人権尊重の理念に基づき、町民一人ひとりの自己実現へ向けて、幅広い視点から総合的な観点で支援する組織

イ　積極的に地域に入って課題を見出し、町民とともに知恵を絞り、縦割りに陥ることなく全職員が一致団結して解決に向け取り組む組織

ウ　職員一人ひとりが持つ「強み」を最大限に引き出し、互いの「弱み」は補い合い、全職員が持てる能力を結集することによって、組織力を最大化させる組織

エ　町全体、町民全体にとって、何が最適なのかという観点から物事を考え、最小の投資で最大の効果を挙げることができる効率の良い組織

オ　大規模な災害や広域的な事故等の危機的な状況にあっても、町民の生命と財産を守るため、冷静、確実、迅速に対処することができる組織

②社会環境の変化等に伴う行政課題を的確に把握し、町民ニーズに柔軟に対応できる行政組織

めざす組織項目	組織態様
組織目標の共有	組織目標が明確であり、全職員が組織目標を共通認識している組織
協働体制	縦・横の連絡連携がとれ、相互に協働する組織
コミュニケーション	報告・連絡・相談をしやすい人間関係を構築し、情報が共有化されている組織
相互啓発	互いに影響しあい、相互に向上心を高めあえる組織
開かれた行政	情報公開・個人情報保護が確保され、情報提供の透明性が高い組織

3　めざす職員像と組織理念

（２）めざす組織理念（職場像）

③職員が職場の組織目標に向かって、活き活きと活躍できる組織

【人を育て、人を活かす職場】

・職場の目標・課題を明確にし、課題や情報を共有する職場

・職員全員が協働する職場

・自由に意見や提案ができる職場

・互いに高め合い、向上する職場

④町民に信頼され、地域のために高い成果を上げる活力ある組織

【自律した職場】

・組織（課・係）としての目標を明確にし、職員一人ひとりが所属する職場の目標を認識して自らの目標を設定し、その達成のために行動する

・町民満足度の視点を持ち、的確かつ迅速な行政サービスを提供する

・社会情勢の変化を捉え、常に先見性を持ちながら、困難な課題や先進的な取組にチャレンジする

【協働する職場】

・地域と積極的に関わりを持ち、町民、事業者、活動団体等と連携を図る

・他部署との連携を意識し、全体最適の視点で仕事に取り組む

・職員同士が対話を通じて信頼関係を築き、協力し合いながら業務を遂行する

3　めざす職員像と組織理念

（２）めざす組織理念（職場像）

【人を活かす職場】

・職員がさまざまな経験を積み学ぶ機会に恵まれ、業務を通して成長する

・多様な価値観や考え方が受け入れられ、職員の個性が発揮できる

・職員が健康的に活き活きと働くことができる

⑤強い組織力を持った風通しのよい組織

「人事評価の目標管理・面談を活用し組織運営力を強化」

（事例）

・チームでゴールのイメージを共有

・目標達成のためのチームミーティングやアドバイスを行う

・マニュアル作成で業務の標準化、確実な引継を行う

「縦横斜めのコミュニケーションで風通しのよい組織に」

（事例）

・管理職は職員と積極的に面談を行う

・キャリアデザインをイメージできるようアドバイスをする（やりがいの向上）

・メンタルケア対策を講じる

・業務上関連のある部署間でのミーティング等の実施

４　階層ごとに求める人材と果たす役割・必要な能力

（１）一般職員（主査、主任、主事）

（２）監督職員（主幹、係長、主任主査）

（３）管理職員（課長、課長補佐）

（４）暫定再任用職員（定年前再任用短時間勤務職員）

（５）会計年度任用職員

（６）任期付職員

４　階層ごとに求める人材と果たす役割・必要な能力

（１）一般職員（主査、主任、主事）

①求める人材

・町の未来を考え、行動し、町民に信頼される人材

　町民の視点を持ち、町の将来を考える豊かな人間性を備えた職員

・前例にとらわれず、自ら考え、アイデアや企画を提案・実践できる人材

　複数の施策を提案・実践できる職員

・非常時に状況を的確に判断し、行動できる人材

　非常時に自ら状況を判断し、臨機応変に対応できる職員

・幹部職員をめざす人材

　キャリアアップの意識を持ち、幹部職員をめざす職員

・専門性を高め、民間企業や他団体でも活躍できるような人材

　専門性を高めることをモチベーションとし、キャリアアップやキャリアデザインを考える職員

②果たす役割・必要な能力

・職務の遂行に必要な知識を確実に習得し、担当業務を正確かつ迅速に行う

・根拠となる法令・条例・要綱等を理解する

・組織目標の達成をめざし、個人目標を高水準で達成する

・経験の浅い職員に対する指導・助言を行う

・自己研鑽に努め、成長し続ける

4　階層ごとに求める人材と果たす役割・必要な能力

（２）監督職員（主幹、係長、主任主査）

①求める人材

・部下や後輩に権限を委譲しながら、責任を負うことができる人材

　人と仕事の管理、上司の補佐、職場目標の浸透を確実に行う

　業務改善を中心となって行う

・人事評価制度等を活用したマネジメントを実践する人材

　部下や後輩に任せた仕事の進捗管理を行い、適切なサポートと指導を行う

　報告・連絡・相談をしやすい人間関係を日頃から構築する

②果たす役割・必要な能力

・所管事務の運営責任者として、課の目標を理解し、メンバーとともに高い水準で目標達成に尽力する

・業務改善や仕事の進め方の見直しを進める意識や実践力を浸透させる

・部下の性格、能力を正しく把握し、仕事を通じて人材を育成する

・風通しのよい組織づくりのために尽力する

・部下に働きがいや達成感等、仕事のよろこびを与える

・部下をまとめ、上司を説得する論理的思考力を習得する

・リスク管理（ミスや不祥事の予防・早期発見）を行う

・管理職となることを見据えた自己開発に努める

・物事の本質を理解できる力を身に付ける

4　階層ごとに求める人材と果たす役割・必要な能力

（３）管理職員（課長、課長補佐）

①求める人材

・部下に権限を委譲しながら、人材育成と組織の活性化を図り、責任を負うことができる人材

　達成感等、仕事のよろこびを実感してもらい、高い水準で達成してもらうよう目標の浸透を確実に行う

・人事評価制度等を活用したマネジメントを実践する人材

　報告、連絡、相談をしやすい人間関係を構築するため、日頃から積極的に職員との会話に努める

　状況に応じ、面談等を実施することにより、職員一人ひとりの状況把握に努める

　部下の評価は自分の評価であることを認識し、部下指導を怠らない

・風通しのよい職場づくりのためのタテ・ヨコ・ナナメの積極的コミュニケーションの促進

　自課のみならず、他課との積極的コミュニケーションにより風通しのよい職場づくりに努める

②果たす役割・必要な能力

・課の経営者として所属目標を明確にする

・部下職員に事務分担に応じた目標を設定させ、確実に達成させる

・風通しのよい職場づくりのために尽力する

・職員を財産ととらえてマネジメントする視点で成長を促す

・部下に働きがいや達成感等、仕事のよろこびを与える

・リスク管理（ミスや不祥事の予防・早期発見）を行う

４　階層ごとに求める人材と果たす役割・必要な能力

（４）暫定再任用職員（定年前再任用短時間勤務職員）

・住民サービス提供の担い手である自覚を持ち、自ら積極的に業務に取り組む人材

職務の遂行に必要な知識を確実に習得し、担当業務を正確かつ迅速に行う

在職時の経験を活かし、培った知識や技術を後輩に伝えながら、職員と連携して積極的に業務に取り組む

（５）会計年度任用職員

・基本的な知識を備え、住民サービス提供の担い手である自覚を持ち行動できる人材

担当業務に必要な知識・技術の習得に努める

地方公務員法の適用を受ける者である自覚をもって行動する

職員の指示のもと、適切に業務を遂行する

（６）任期付職員

・住民サービス拡充のための重要な担い手となる人材

知識・技術の向上に努めながら、住民サービスを提供する即戦力として行動する

５　人材確保・育成の方策

（１）人材の確保と早期育成

（２）人材の育成手法の充実

（３）働きやすい職場環境の整備

（４）デジタル人材の育成

5　人材確保・育成の方策

（１）人材の確保と早期育成

めざす職員像になりうる者を採用するため

・一定の「学力」と「体力」がある
・社会人として必要な「社会性」と「常識」がある
・組織人として必要な「協調性」がある
・町民から信頼される「実直さ」「堅実さ」がある
・他者を思いやる心がある

必要な人材 → めざす職員像になりうる（人間性と熱量）

↓

他団体や民間企業にも合格する力のある人材の採用をめざす

↓

人材確保の困難さの現実を認識する

・受験者からも選ばれているという認識を持つ
・優秀な人材は、業界を問わず売り手市場であり、この傾向は今後も続くと思われる
・魅力ある組織（自治体）でなければ「できる人材」「必要な人材」は入庁しない
・早期の採用選考活動を行う企業や団体が増加しており、就職活動の終了時期も早期化している

5　人材確保・育成の方策

（１）人材の確保と早期育成

採用と育成の関係

組織として「できる人材」「必要な人材」が欲しい
魅力ある組織でなければ「できる人材」「必要な人材」は来ない
「選ばれる組織」になるために、採用と育成の好循環をめざす

・組織が求める「できる人材」「必要な人材」とは…
　良好な人間関係が築ける／事務処理能力が高い／業務に積極的に取り組むことができる

【組織の現状】
・少ない人員、一部の人に仕事が集中　⇒　長時間残業
　職員が疲弊／健康状態の悪化／メンタルヘルスの不調／ワーク・ライフ・コンフリクト※　の発生
・業務の複雑化、難易度アップ
　サービス水準の低下／業務スキルの継承不全
・即戦力採用の限界
　採用した人材をいかに育てるかが重要／指導力のある職員が必要

育成手法の充実、人を育てる人事管理を実践し　よりよい組織に

・外部研修の活用、既存研修の充実、研修の広域化
・自発的学習（自主研修）の促進
・リスキリング※ やスキルアップにより獲得した知識・技能の活用
・管理職による職場内マネジメントの推進

「ワーク・ライフ・コンフリクト」：　子育てや介護・長時間労働等の原因により、仕事と家庭のバランスが取れず、アンバランスな状態となっていることを指します。
「リスキリング」：　新しい職業や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、スキルを獲得する/させること。

5　人材確保・育成の方策

（１）人材の確保と早期育成

①魅力の発信

ア　選ばれる組織となるために、採用と育成を全庁的な取組として行う

・採用から育成までを組織全体で取り組まなければならないという意識の醸成
・職場見学会や職員による採用説明会の開催
・応募者に応じたインターンシップの実施
・採用ポスター、ホームページ、リクルート資料等の作成に参画
・採用試験説明会、学校訪問、リクルート活動への参加

イ　選ばれる組織となるために、オープンな情報発信を行う

・ＳＮＳや情報発信ツールによる配信、採用情報誌等の民間就職支援サービスを利用した広報の活用
・若手職員からのメッセージの発信
・働きやすさ等の職場環境に関する情報発信
・キャリアプランの提示等、採用後のイメージを提供することで、自己成長を応援する組織であることをＰＲ

ウ　選ばれる組織となるために面接官を人選し、組織に必要な人材を選ぶための知識とスキルを習得する

・受験者が一緒に働きたいと思う職員を面接官として人選・養成する
・受験者の成長意欲、周囲への影響力を見抜くため、実務リーダーを面接官に人選する
・公務員対策を講じた受験者への対策や不適格者を見抜くための研修を実施する

5　人材確保・育成の方策

（１）人材の確保と早期育成

②試験方式の工夫

採用試験ごとに適切な手法を選択し、キャリアや職種に応じた選考を行う

【試験の工夫】
- 受験者の負担を軽減する試験方式の実施
- 新卒、社会人経験者、専門職等、職種に応じた評価観点の整理を行う
- 採用手続のデジタル化（ＷＥＢ面接の導入等）
- 受験者が一緒に働きたいと思う職員を面接官として人選・養成する

【試験以外の工夫】
- リクルーター制度の実施（職員による採用説明会や相談会の実施）
- 募集期間の拡充
- 募集年齢制限の緩和
- 合格発表の時期の早期化
- 採用確定後のフォロー

5　人材確保・育成の方策

（１）人材の確保と早期育成

③多様な人材の活用

多様化・複雑化する行政課題

【新たな行政課題】
ＤＸ、感染症・大規模災害、公共インフラの老朽化、こども・子育て施策の充実等への対応のため、専門人材（デジタル人材、技術人材、医療・保健人材等）の重要性が増大

↓

専門人材の絶対的な不足

↓

ア　多様な人材の採用
- 行政経験者（定年退職者やジョブリターンを含む）、民間経験者（定年退職者を含む）等の採用

イ　外部人材の活用
- 契約に基づいたアドバイザー業務の委託
- 任期付職員の任用

ウ　広域での採用等の検討
- 福岡県による採用人材の確保や派遣の働きかけ
- 広域での人材確保の検討

5　人材確保・育成の方策

（１）人材の確保と早期育成

④基礎固めの職場研修（早期育成）

「新人指導」を人事評価の目標に設定

【目的】
実務の詳細と組織の慣例等を職場の先輩職員から学び、職員としての基礎固めを行う
まずは「一人で完結できる職員」へ　⇒　そして「自ら考える職員」へ

【内容】
・職場研修（ＯＪＴ）により、集合研修では得られない、より実践的な能力を身に付けるための研修
・職員としての基礎を身に付けるための重要な研修

新規採用職員は
・新しいことを吸収する意欲が高い
・高い指導効果が見込める

→ 育成も業務の一環であると認識し責任をもって指導することが重要

新人職員の成長　＝　先輩職員自らの成長
（職員を大事にする組織　＝　選ばれる組織）

↓

先輩職員が積極的に育成に携わっているという受験者へのプラス情報となる
（人材確保の方策における職場環境に関する情報発信）

個性をお互い尊重し、自己成長を重視する教育を受けてきた受験者を惹きつける

5　人材確保・育成の方策

（１）人材の確保と早期育成

新規採用職員のめざす姿　【一人で完結できる職員へ】

【採用６か月後】職員として必要な基礎実務能力と課題発見の習慣の養成期
（基本マナー・業務の進め方・課題発見の習慣の養成）

・挨拶がしっかりでき、電話応対も積極的に行う
・文書作成、起案の調製、日常業務に係る支出命令等の財務処理ができる
・業務上の指示について、業務の根拠・目的・対象を理解し、遅滞なく進めることができる
・他者の決裁や上司の指示業務について疑問がある場合は、上司や先輩に質問したり、自ら調べて疑問解消をすることができる
・担当業務の業務内容や制度について、根拠法令や条例とともに理解する習慣を身に付ける

【採用１年後以降】実務担当者として自立する時期　一人で完結できる

・担当業務について、明確に説明でき、経験を元にスケジュールを立て業務を進めることができる
・業務内容の理解を深め、業務上の問題点や課題の洗い出しと改善策の提案ができ、上司や先輩の協力と指導のもと実行できる
・業務内容や制度について、根拠法令や条例を理解した上で、詳細な問い合わせにも対応できる
・他の所属職員から頼られるとともに、助けてもらえる職員になる

指導担当（先輩職員）は、その後の職場人生を方向づける重要な存在

5　人材確保・育成の方策

（１）人材の確保と早期育成

採用２～３年目までに身に付けなければならない基礎業務処理・行動

・基礎的な業務
　起案の作成・説明
　財務会計システムの操作・業務マニュアル化
　業務に必要な情報収集
　考え方をわかりやすく反映した資料の作成
・正確性、迅速性
・根拠法令、条例、要綱等の理解
・業務の課題、ポイントの把握
・例規改正の手法を習得

採用４～５年目までに身に付けなければならない基礎業務処理・行動

・問題意識を持った業務遂行
・上司の目線に沿った資料作成
・ポイントを押さえた説明
・前例踏襲の打破
・後輩への助力を惜しまず、効率的に業務を推進
・上司のサポート
・新規施策の提案や見直し案の作成
・自ら考える職員への変革

中堅職員としてのパフォーマンスを発揮するための土台をつくる

5　人材確保・育成の方策

（２）人材の育成手法の充実

生産年齢人口の減少と人材の流動化が進む中、公務に従事する人材を継続して確保・育成していくためには、職員が「やりがい」「貢献の実感」「自己成長」を実感できる環境の整備がこれまで以上に必要です。そのためには、職員が主体的にリスキリングやスキルアップに取り組み、自らキャリア形成できるよう、職場での日々の研修（ＯＪＴ）を通じた実務能力の向上はもとより、自発的な学習による幅広い知識・技能の習得、専門的な知識や技能の習得等、職員のニーズを踏まえた多様な学習機会を確保することが必要です。

「やりがい」「貢献の実感」「自己成長」を実感できる環境の整備

【目的】
・町が求める人材になるため職員へ支援を行う
・学ぶ意欲を持ち続けることが成長につながるという意識付け
・町が理想とするレベルに全職員が到達することをめざす
・自学・自習を基本として積極的に知識・技能を習得する

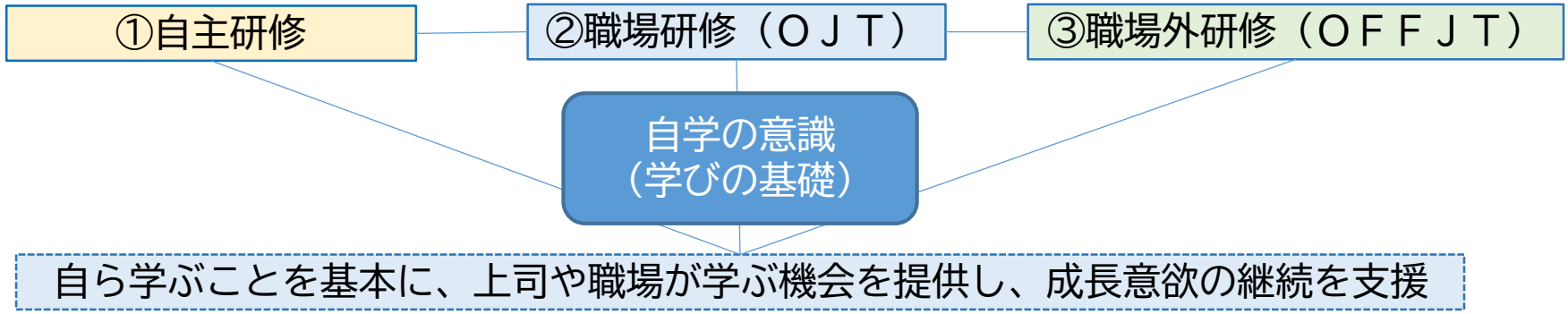
【効果】
・自ら考え、行動できる自立型職員の育成
・高い能力を有した幹部職員の安定的な確保
・風通しのいい組織の実現

【役割】
・研修を実施することで、組織の求める理想の職員像とめざす組織の在り方を職員に伝える
・自学・自習の研修機会を提供する
・実務に活かせる研修を実施する
・能力開発や意識改革のヒントを提供する
・行政に有益な各種情報の発信に努める
・マネジメント力の向上、キャリア形成を支援する

5　人材確保・育成の方策

（２）人材の育成手法の充実

【研修体系】
よりよい行政サービスを提供するためにも、職員が主体的にキャリアデザインを描き、モチベーションアップをすることで、個人のリスキリングやスキルアップにつなげることが重要です。
職員一人ひとりのリスキリングやスキルアップのために、自学・自習を基本として、上司や組織が学ぶ機会を提供し意欲の継続を支援します。
既存研修の充実はもとより、外部研修の活用、広域的な研修の実施等、多様な学習機会の確保に努め、必要な知識・技能の習得を支援していきます。
町では、めざす職員像を実現するため、①自主研修、②職場研修（ＯＪＴ）、③職場外研修（ＯＦＦＪＴ）の３つの手法で研修をすすめていきます。



【重点方針】
・新規採用職員研修（早期育成）
　ＯＪＴを通じて現場とともに早期育成を行う
　５年後には後輩職員を自らの経験のもとに育成できるよう環境整備
　法務能力・施策提案力の強化
・概ね採用後１０年までの職員に対する研修
　中心的な人材となるべき世代として重点的に育成
　施策提案実行力・マネジメント力の強化

5　人材確保・育成の方策

（２）人材の育成手法の充実

①自主研修

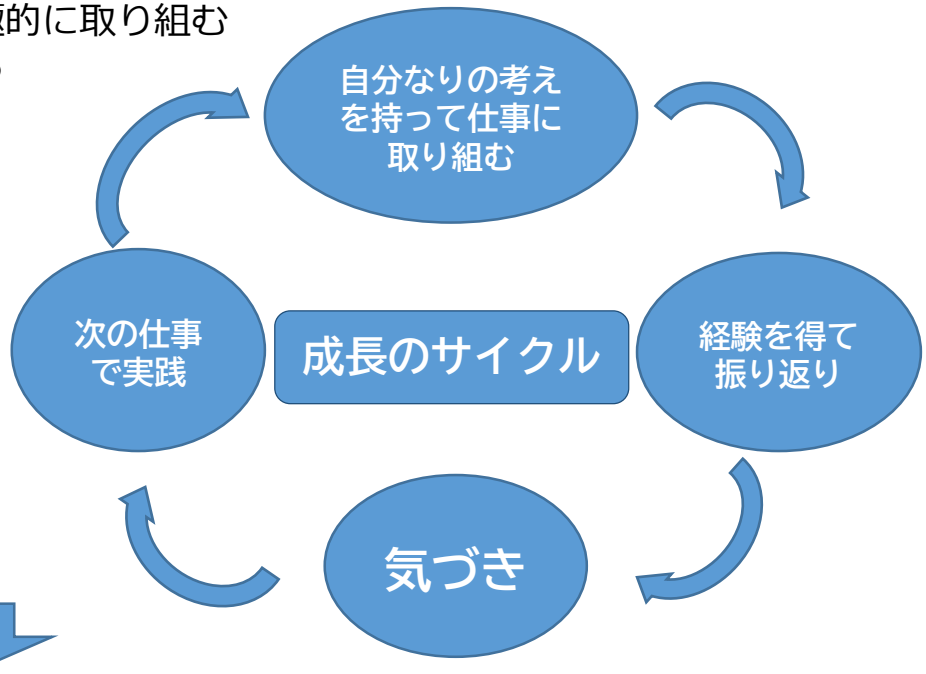
前例にとらわれず、自ら考え、複数の施策を提案できる職員をめざす

採用当初や異動当初の意欲を継続することが重要
意欲の大小が成長スピードに大きく影響する

職場での上司等のはたらきかけ
自学･自習を推奨する風土が重要

・職員の成長には、自身で学ぼうとする「自学の意識」が不可欠
・職場内研修だけでなく、職場外研修や自己啓発に積極的に取り組む
・持っている知識やスキル、ノウハウを進んで提供する

ただ漠然と経験を重ねるのではなく、
自分なりの考えをもって仕事に取り組み、
そこで得られた経験について振り返り、
気づきを得て、
次の仕事で実践することが成長につながる。



職員一人ひとりの成長意欲継続のため、自己研鑽（成長）を支援

5　人材確保・育成の方策

（２）人材の育成手法の充実

資格取得への支援で自己研鑽を

町民ニーズが複雑多様化する中、よりよい行政サービスを提供していくため、また少子高齢化による人材確保難を踏まえると、専門性を備えた人材の育成の重要度が増している状況です。

このような背景を踏まえ、さらなる自己研鑽を促すため、自主研修への支援の一環として、

「資格取得支援制度」を創設します。この制度の創設により、自分磨きを後押しし、職員一人ひとりがリスキリングやスキルアップすることによって、組織力の向上を図っていきます。

今後は「費用助成の対象となる資格の選定」、「対象となる経費の検討」、「助成額の決定」、「支援内容の周知」等について制度設計を行い、支援を実施していきます。また、資格取得者の把握や取得した資格が活かせる職場への配置等についても考慮していきます。

さらに、職員の創造力、研究心及び町政運営への参加意欲の高揚を図るため、みやこ町職員提案規程による「提案制度」や「自主研修の報告会」等の機会を活用し、職員を承認することでモチベーションの向上につなげていきます。

5　人材確保・育成の方策

（２）人材の育成手法の充実

②職場研修（ＯＪＴ）

上司や先輩の指導、経験・実務が成長の６割を担う

実務や職場での指導により成長を感じさせることで勤務意欲の向上につながる

【仕事に意欲を持てるかどうか】
本人の気持ちを聞く／
上司のマネジメント／
成功･失敗の経験を積む

ＯＪＴの手法（職員の成長度合いを把握し手法を選択）

指導的立場の職員として、職員の統率や指導といったマネジメント能力の向上を図りつつ、効果的に実施していきます。

ティーチング【教える　新人・異動者】

やり方やノウハウを教え込む

①説明する　②やってみせる　③確認する

④やらせる　⑤説明させる

コーチング【承認する・気づかせる　主に中堅職員】

･考えさせることで自発的な行動を生み出す

･やる気、意見、行動を引き出す

･気づきを促すよう話しかける。指示待ち職員を育てない

【ＯＪＴの具体例】

報告や決裁の場面での個別指導・助言の方法
- 根拠を説明させる
- 内容について理解しているか質問をして答えさせる

成長の機会や経験を積む機会の作り方
- 会議でのメモとり、説明等の役割を任せる
- 担当業務についてのマニュアルや引継書を作成させる

【再掲】
新規採用職員研修（早期育成）
ＯＪＴを通じて現場とともに早期育成を行う
５年後には後輩職員を自らの経験のもとに育成できるよう環境整備
法務能力・施策提案力の強化

5　人材確保・育成の方策

（２）人材の育成手法の充実

③職場外研修（ＯＦＦＪＴ）

高度・専門的な知識・情報の獲得
行政内外関係者との交流機会を構築
多様な価値観の学習

学ぶ機会・学びの
選択肢を提供
勤務意欲の向上につながる

【仕事に意欲を持てるかどうか】
今後学ぶべきことを相談
受講後に研修内容を活かせるか

ア　階層別研修

新規採用職員から概ね入庁１０年目までの育成期の職員を中心に、また、主として監督職から管理職まで各職位への昇任に合わせて、各職位に共通して求められる基礎的な知識の習得や能力の開発をめざします。
・福岡県市町村職員研修所、庁内研修等

イ　選択研修

法務能力研修や職務能力研修等、職員の能力開発ができるよう、また、職員がより高度な専門知識を習得できるよう実施していきます。
・福岡県市町村職員研修所、他自治体等主催の研修、庁内研修等

ウ　外部機関研修

高度専門的な知識・技能や幅広い視野の獲得、行政内外の関係者とのネットワークの構築等、町が単独で取り組むことが難しいものは、外部で実施される研修や派遣研修を活用していきます。
・自治大学校、市町村職員中央研修所等の全国規模の研修機関での研修、民間研修プログラム（ｅラーニング）の活用等
・国や県、他自治体等主催の研修、民間企業等への派遣・出向等

5　人材確保・育成の方策

（２）人材の育成手法の充実

主な研修計画

階　層	主な研修内容（必須習得能力）
新規採用職員	接遇・仕事の進め方等、社会人に求められる基礎知識 公務員倫理等、公務員に求められる基礎知識
主査・主任・主事	公務員に求められる基礎法律知識 業務の法的根拠の確認 改善提案能力 小論文作成能力（自身の考えを整理・情報のアウトプット）
主幹・係長・主任主査	コーチング能力（ＯＪＴ能力を含む） 政策形成能力 リスクマネジメント能力 小論文作成能力（自身の考えを整理・情報のアウトプット）
課長、課長補佐	組織経営能力 コーチング能力
全職員	市町村職員研修所等による階層別研修、政策課題研修等 地方自治に携わる者として必要な知識・事例

5　人材確保・育成の方策

（２）人材の育成手法の充実

具体的な研修計画

自主研修	自主研修		自己啓発、自己研鑽のための自主研修
みやこ町	階層別研修	新規採用職員	新規採用職員職場内研修、文書事務研修、電算システム研修、自衛隊への派遣研修、民間企業等への派遣研修等
	選択研修		ＯＡ研修、法制執務研修、人材育成研修等
	全体研修		メンタルヘルス研修、コミュニケーション能力研修、公務員倫理研修、接遇研修、人権研修等
福岡県市町村職員研修所	階層別研修	新規採用職員	新規採用職員研修（新卒者・社会人経験者）
		一般職員	一般職員研修
		係長	新任係長研修
		課長	新任課長研修、現任課長研修
	選択研修	法務能力研修	政策法務研修、法制執務研修、情報公開・個人情報保護研修、地方自治研修等
		職務能力研修	ＯＪＴ研修、コーチング研修、問題解決能力研修、交渉力研修、プレゼンテーション研修、クレーム対応研修、リスクマネジメント研修、コミュニケーション能力研修、メンタルヘルス研修、セルフマネジメント向上研修、ハラスメント研修等
		実務能力研修	市町村民税研修、契約事務研修、税徴収事務研修、地方公会計研修等
	政策課題研究		政策課題研究「Ｆ－ｌａｂｏ（エフラボ）」
その他	選択研修		市町村アカデミー、外部機関等による研修等

5　人材確保・育成の方策

（３）働きやすい職場環境の整備

①生産性向上に向けた仕組みづくり

組織的な業務改善

所属長の責務

・仕事の進め方等を見直し、改革・改善等指導を行う
・改善の取組を評価する

人材育成への効果

・業務改善は問題解決スキルの向上につながる
・前例のない新規業務にも対応できる

何が業務改善を阻んでいるのか・・・前例踏襲主義？無関心？

業務改善の考え方

・整理整頓は、ルールではなく仕事に位置付ける
・改善の取組そのものが人材育成につながっている
・業務改善ができない、前例踏襲しかできない者は、新規業務ができない

業務改善の取り組み方

・整理整頓
・業務の目的を、より「楽に・速く・安全に・効率的に」達成できる手段や方法に変える
・成果の検証の無いまま漠然と進めている前例踏襲の業務をなくす
・従来のやり方に固執せず、多くの手段や方法を検討し、より楽に効率的なものを選択する
・ムリ・ムダ・ムラをなくしたり、減らすために仕事の流れを改善する
・「以前からやっている方法」「かつてうまくいった方法」から脱却する
・目的（何のために）や相手（誰のために）を確認し、必要なものと不必要なものを見極め、より質の高い業務に変える

5　人材確保・育成の方策

（３）働きやすい職場環境の整備

仕事を見直し「時間」を生み出す

「仕事の見直し」の目的
- より重要な仕事に投入する時間の確保や育成に力を入れる

「組織力の強化」の目的
- 職場の魅力アップ「働きやすい」「働きがいがある」
- 人材確保（採用）
- 若手職員の流出防止

人員・時間不足による課題や悩み

- いつも目の前の仕事に追われている
- じっくり施策について議論する時間がない
- 中長期のことが考えられない
- 事務改善や見直しを考える余裕がない
- 部下の指導が丁寧に行うことができない

その結果

弊　害

- 改善や改革が進まない
- 時間外勤務が増える
- 新しい課題に対応できない
- 若手の育成ができない
- 健康に悪影響がでる
- スムーズな引き継ぎができず業務の水準が下がる

仕事を見直し、　「より重要な仕事に投入する時間」を生み出す必要がある

5　人材確保・育成の方策

（3）働きやすい職場環境の整備

「より重要な仕事に投入する時間」を生み出す取組

不要な仕事を見極め取捨選択する

・前例踏襲型の仕事を見直し、根拠となる法令を確認し、影響を見定めた上で業務の廃止・縮小を検討する

オーバースペックの仕事をしない

・簡素なもので用が足りる資料に、時間をかけすぎない
　※上司は、部下に任せる仕事に求める水準を正確に伝える（明確に指示する）

特定の人に仕事を集中させない

・管理監督職は、常に職員の業務内容や業務量を把握し、新たな業務の分担は適正に行う
・経験年数等により所管している業務の知識が豊富な人を副担当につける（ノウハウの伝授・育成）
・繁忙と閑散の差が激しい業務は、複数の業務を任せたり応援体制を整える

情報発信する際は跳ね返り仕事を減らすように心がける

・情報を発信する際は、わかりやすい資料を提供し、問い合わせ対応の仕事を減らすようにする
・発信する内容（文書等）を担当以外の人に確認してもらう

会議や会議録作成に要する時間を削減

・会議の必要性を確認し、効果的・効率的な方法に変更、廃止を検討する（メール活用／書面供覧等）
・開催前に会議の目的を明確にし、会議録のレベル確認を行う（テープ起こしは不要／決定事項のみ文字化する等）

5　人材確保・育成の方策

（3）働きやすい職場環境の整備

書類を整理する

・書類を整理して、必要なものを探す時間を削減する
・日頃から適切に書類をファイリングする
・文書の保存期限を適切に管理（廃棄）し、保管スペースを確保する

情報共有やマニュアル整備により作業のロスを減らす

・情報共有不足による無駄な作業を減らす
・定型業務は徹底的にマニュアル化
・引継ぎの際の人的・時間的ロスを減らすためのマニュアル化
　※マニュアル作成の水準は上司主導で定める
・手持ち資料を共有する（情報の囲い込みをしない）

仕事をいかに効率よく進めるかを考える
自分の仕事のやり方に無駄や改善する余地が無いかを考える

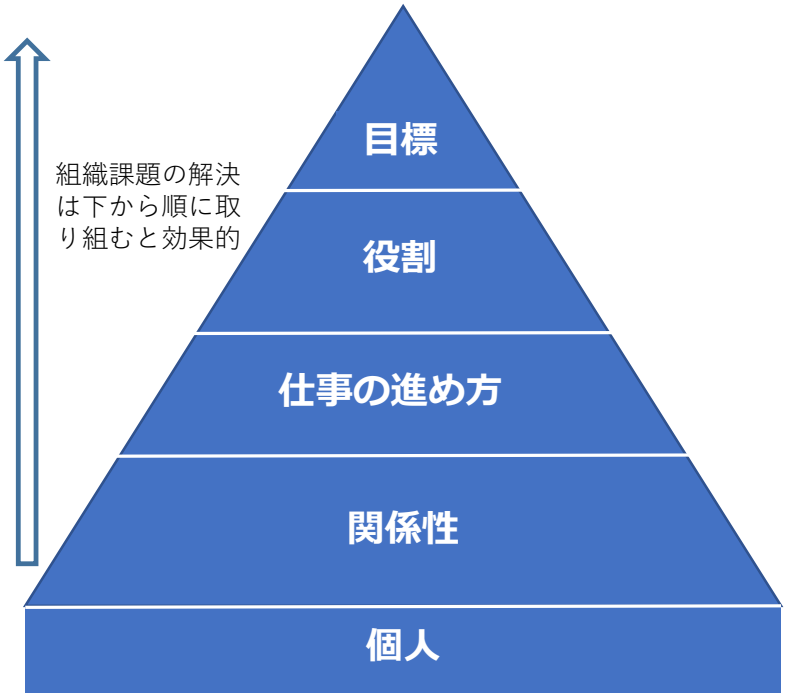
一人ひとりの取組の積み重ねで所属や組織の余裕を生み出す

5　人材確保・育成の方策

（３）働きやすい職場環境の整備

②職員間の対話によるチームづくり

町を取り巻く時代や社会環境の変化に加え、価値観の多様化に対応し、働きやすい職場環境を整備するためには、自律型組織をめざす必要があります。町がめざす方針に沿って、職員が互いに関わり合いながらも個々人は自ら考え行動する状態が組織として必要となります。この組織を構成する４つの要素として「目標」「役割」「仕事の進め方」「関係性」が挙げられます。その要素に「個人」が加わり、個々人が自律しているからこそ自律型組織は機能します。



1　目標
明確化し、目標を共有することが大切です。

2　役割
全員が「主役」です。自分事として捉えましょう。

3　仕事の進め方
情報はオープンにしましょう。
会議等の内容や組織全体の課題等を開示し、コミュニケーションにより意思決定する組織が理想的です。

4　関係性
個々人の強みを活かしながらも互いが関わり合い、成果を挙げることをめざすには心理的安全性が保たれた関係性の構築が欠かせません。心理的安全性とは、良いも悪いも含めてなんでも言い合える関係性を言います。

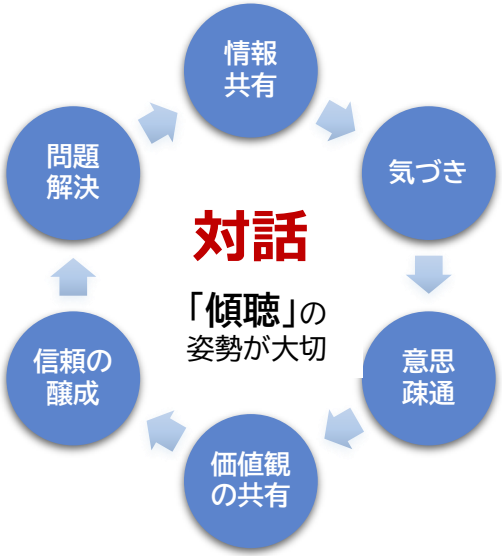
5　個人
仕事を振り返り、他の場面でも応用できるように概念化し実践するサイクルを意識することで成長へとつながります。

一般職員を対象に実施した職員アンケートの結果分析では「心理的安全性に懸念」が課題の一つとなっています。
その結果に対処するためには、職員相互の「関係性」を育むことが重要です。
心理的安全性を構築するためには、職員間の**「対話」によるチームづくり**がカギとなります。

5　人材確保・育成の方策

（3）働きやすい職場環境の整備

「対話」とは、言葉を交わし、相手の意見を自分の考えに取り入れて気づきを得ていくプロセスです。最終的に一人の意見を採用する意味での「議論」とは異なります。



心理的安全性の構築 → エンゲージメント → 部署間連携の強化

＜対話の背景にあるもの＞

民主性、多様性、相対性、敬意、受容、学習

「対話」は組織にとって重要な要素です。職員同士の対話やコミュニケーションの積み重ねを通じて、情報共有や意思疎通が円滑に行われ効果的な問題解決が可能となります。
対話を重ねることで、一方的な情報伝達ではなく、双方向のコミュニケーションを促し、心理的安全性の構築につながります。その結果、職員の組織へのエンゲージメントを促進し、部署間連携の強化にも影響します。

5　人材確保・育成の方策

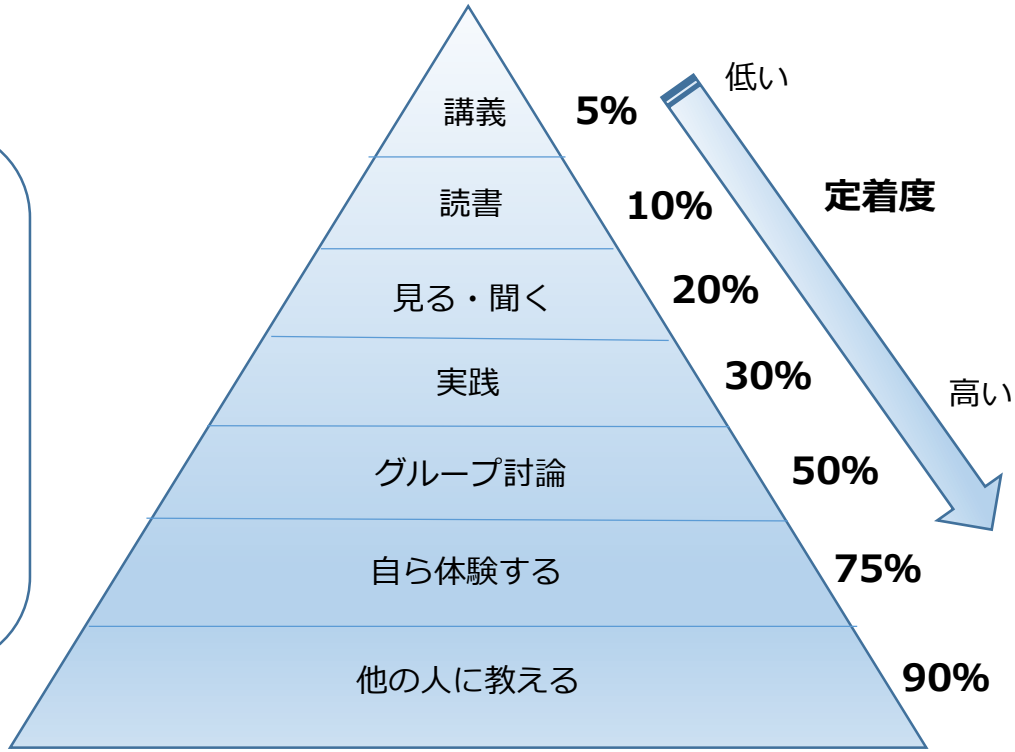
（３）働きやすい職場環境の整備

③自ら学習し共有する風土づくり（役職や立場を超えた相互学習）

各職場で「職員の学習習慣」や「組織の学習風土」の醸成をめざします。
自ら考え、複数のアイデアを提案・企画・実践できる人材を育成します。
- 自ら学習し、教え合うことで組織力アップ
- 前例のない業務に対応できる人材を育成
- 前例を見直し、効率よく仕事を進められる人材を育成

具体的実践例

- 学習意欲は、所属の雰囲気に大きく影響されることに留意
- ＯＪＴや職場ミーティングを実施しコミュニケーションの活性化を図る。
- 対話がしやすい雰囲気づくり
- ナレッジマネジメント※の推進
- チャレンジを支援する組織風土づくり
- 職員が提案する業務改善を支援する。
- 議論の習慣化



ラーニング・ピラミッド

「ナレッジマネジメント」：　保持している情報や知識と職員個人が持つノウハウや経験等を共有し、所属で活用すること。

5　人材確保・育成の方策

（３）働きやすい職場環境の整備

④女性活躍を支援する推進体制

ア　多様な人材の活躍・多様な視点や発想を活用

組織・職員に求められること

柔軟かつ効果的な施策の展開が求められる！

政策・方針決定の過程には様々な視点を取り入れることが必要！

【男女ともキャリア形成を促す人事管理】

・採用後間もない時期から早期育成（様々な担当、ポストで経験を積む）
・長期的育成を意識した人事管理（将来の幹部候補として育成）

【キャリアイメージ構築のための取組】

・ロールモデルの情報提供
・人事評価の面談を通じたキャリア形成支援

【管理・監督職員の意識改革】

・介護や子育て等をしながら活躍できる職場風土を率先して醸成
・適切な事務分担のもと仕事を任せることで、職員が責任ある担当や職をめざすようマネジメントを実践する。
・男性が育児や介護に関わることは特別なことではないという意識の醸成
・女性の管理職登用等、男女格差のない人事管理の意義を正しく理解する。

5　人材確保・育成の方策

（3）働きやすい職場環境の整備

なぜ、女性の管理職登用の促進が必要なのか？

・政策の意思決定で女性の視点が反映されにくく、自治体運営上の問題が生じる懸念
・性別にかかわらず多様性を受け入れることが重要

昇任へのモチベーションが高まるような支援が必要
・女性職員のキャリア形成や仕事と家庭の両立支援、男性を含めた働き方改革の取組を進める。

限られた人員で組織を維持
・育児期の女性職員も自治体行政を支える重要な人材。多様な職務経験を積むことができるような人事管理を行うことが一層求められる。そのための育成は採用時から行う。

みやこ町特定事業主行動計画とリンク
職員が働きながら育児を行うために・・・

職　員

・妊娠が分かった段階で所属長および総務課に報告
・産前産後休暇・育児休業・育児部分休業等の活用　等

総務課

休暇制度の情報提供等

所属長

・休暇制度等を正しく理解し、取得しやすいようにする
・業務内容の見直しを行う　等

職場全体で様々な支援制度を活用しやすい環境づくりを推進

5　人材確保・育成の方策

（３）働きやすい職場環境の整備

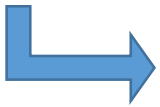
⑤人事制度の活用

ア　ローテーション人事による育成（能力開発のための配置転換）

ローテーション人事とは、組織の強化や活性化、欠員補充のための人事異動に、能力開発の役割を加えたものです。
人材育成計画に基づき、職場や担当業務の変更を行い、様々な職場・業務を経験し、知識の充実を図るとともに、組織全体の動きの理解を深め、仕事をフォローしあう体制や職場風土をつくっていきます。

【メリット】
- 様々な仕事を経験することで、適性を発見できる
  （適材適所の見極め／幹部候補の発掘／マルチスキル人材の育成）
- 多角的な視野が身につき、将来幹部となったときに役立つ
  （幹部候補の育成／応用力、判断力等の付加価値を取得）
- 庁内ネットワークができ、仕事がしやすくなる
  （円滑な部署間連携の実現）
- 不正や業務の属人化の防止につながる
  （コンプライアンス／ワークライフバランス）
- 組織の活性化、人材育成、スキルアップに効果的

【デメリット】
- 深い専門性を身に付けづらい
- 異動で新人状態となり、一時的に業務が停滞する可能性がある



【対策】
- 適切な引継
- マニュアル整備と更新の習慣化

人事異動があっても業務が滞らないよう体制を整えておくことが重要

5　人材確保・育成の方策

（３）働きやすい職場環境の整備

ローテーション人事による能力開発と将来を担う人材の育成

時期等の位置づけ	育成期 社会人10年目まで	開花期 社会人１０年～２０年	発揮期 社会人２０年以降	熟練期 おおむね５０歳以上
基本的な考え方	３年程度を周期に可能な限り多くの部署を経験 一般事務職員として一通りの業務が遂行できる力を育成	経験からより効率的に業務を行う改善提案を積極的に行う 部下・後輩に頼られる職員をめざし、意欲をもって職務を遂行する	適性にあった分野を中心に本人の能力を仕事の成果として十分に発揮 課長、課長補佐といった具体的なポストを見据えた育成を行う	これまでに身につけた知識やスキルを活かし、指導育成を行う役割を担う
配置する分野等における能力開発のイメージ	**町民対応** ・行政サービス提供の実務、窓口業務等 ⇒　町民対応の基本（町民目線、コミュニケーション等） **事業実施** ・事業部門に従事 ⇒　事業の進行管理や企画立案、対外的な調整業務 **計画調整** ・計画部門 ⇒　中長期的な課題の把握・政策立案等 **内部管理** ・管理部門、各課の庶務担当等 ⇒　文書、法規、財務等地方自治体特有の仕組み、仕事の進め方を経験	町民対応 事業実施 計画調整 内部管理 自分の強みとなる行政分野・業務を複数持つ 各部署でリーダー的役割 ・係長の補佐 ・後輩の育成・サポート等	これまで培った経験・能力を考慮 ・部下、後輩の指導育成 **ゼネラリスト型** ・幅広い視野を活かして各部署でリーダーシップを発揮 各種行政分野 × 各種業務 実施計画・計画調整等 **スペシャリスト型** ・高い専門性を活かして、特定の分野・業務でリーダーシップを発揮	これまで培った経験・能力を考慮 ・部下、後輩の指導育成 ・管理職でない場合も自分の所属をまとめ、指導育成を行う役割を担う

5　人材確保・育成の方策

（３）働きやすい職場環境の整備

イ　複線型人事の活用（特定分野に精通した専門家の養成が必要な場合）

基本的には、広い分野で高度な知識をもつ人材の育成をめざしながら、課題解決のための施策の実施等のために、ジョブローテーション終了後、概ね採用２０年以上の職員を対象に、特定分野に精通した専門家の養成を図ることが必要になった場合のみ、本人の適性や希望により活用していきます。

ウ　自己申告制度

・能力開発、キャリアデザイン、働き方改革を支援

・組織全体の人員計画等に加えて、本人の希望を把握し、職員にも組織にもプラスになる場合に、人事異動に反映

<目的>
・個々の職員のキャリアプランを的確に把握する
・職員が活かしたい資格、能力や従事したい業務について意向を確認する
・長期的視野で人材育成、組織の効率的運営及び適正に人事管理を行う
・職場の問題点、職員の考え方や認識のズレを把握する
・職員の抱える問題を把握する

<期待できる効果>
・仕事の幅を広げることへのモチベーションアップ
・職員の家庭の事情（介護・育児等）に配慮した組織運営
・職員の心身の不調を把握する
・人間関係や職場のコンプライアンス違反等、職場の問題点を発見する
・職場環境や風土等に関する意見を把握する

エ　希望降任制度

健康上の問題や家庭の事情、勤務成績等により、職責を十分に果たすことが困難であると感じる職員は降任を希望することができます。

<目的>
・職員の心身の負担を軽減し、勤務意欲の向上を図る
・職員の活性化を促進し、公務能率の向上を図る

5　人材確保・育成の方策

（４）デジタル人材の育成

我が国は、既に人口減少時代に突入し、かつて経験したことのない人口減少や少子高齢化が進行しています。生産年齢人口は、加速的に減少する一方で、６５歳以上の高齢者人口は２０４０年に向かって増え続けていきます。
また、近年流行している新型コロナウイルス感染症は、社会に大きな変容をもたらし、国が示す「新しい生活様式」に対応するため、人々の暮らしや考え方が急速に変化しており、社会全体のデジタル化が求められています。

今後、このような状況下において行政サービスの質を維持していくためは、

- デジタル技術を活用した業務の在り方そのものの刷新が求められており、デジタル技術を活用した業務の変革を担うことができる人材の育成が急務
- デジタル時代の住民ニーズに合った行政サービスを提供できる組織へと変革し、業務効率化や住民サービスの向上、地域課題の解決に取り組むことが求められる

その組織変化は、一時的なものではなく恒常的なものとして定着することが必要です。
そのためには・・・

- 行政サービスのデジタル化を進めるだけでなく、仕事の進め方、組織・人事の仕組み、組織文化・風土そのものを変革する必要性
- 全庁的にＤＸを主体的に実現するため、デジタル人材の育成・確保が急務

5　人材確保・育成の方策

（４）デジタル人材の育成

①ＤＸ推進リーダー

ＤＸ推進担当部局において、町全体のＤＸの取組をリードするほか、ＤＸ推進担当部局以外の部署においても、当該所属部署のＤＸの取組をリードすることが必要です。

「ＤＸ推進担当部局」のＤＸ推進リーダー

想定される役割

・町のＤＸ推進方針の策定
・プロジェクトの実施や進行管理
・庁内のステークホルダー との調整
・庁内データの分析、活用データ連携基盤の設置・運営
・デジタル技術を活用した働きやすい環境の確保
・庁内で保有するシステムやネットワーク基盤の最適化
・セキュリティ対策の実施等

「業務担当部局」（ＤＸ推進担当部局以外の部署）のＤＸ推進リーダー

想定される役割

・業務担当部局が保有するシステムの調達・保守・更新等における手段の選定・仕様書・納品書の点検等
・業務効率化に向けたＢＰＲ※の実施
・ローコード、ノーコードツール、ＲＰＡ※ ＢＩツール※等、新たなデジタルツールを活用した業務効率化の推進
・業務担当部局が保有するデータの分析、活用等

「ＢＰＲ」：　業務改革（Business　Process　Reengineering）
「ＲＰＡ」：　ソフトウェア、ロボットによる業務自動化（Robotics　Process　Automation）
「ＢＩツール」：　データを集計可視化するツール（Business　Intelligence）

5　人材確保・育成の方策

（４）デジタル人材の育成

②一般行政職員

デジタル時代の住民ニーズに合った行政サービスを提供するためには、一般行政職員についてもデジタルリテラシーを高め、導入されたデジタルツールを活用して業務を行う。

日常業務の効率化に向けた実践

・テレワークやペーパーレス、オンライン会議等を積極的に実践する
・日常業務において、ＲＰＡ、ＢＩツール等の導入されたデジタルツールを活用

職員アンケート　詳細分析資料

アンケート調査概要

調 査 名： 職員アンケート

調査期間： 令和５年１０月１７日～１０月２７日

調査対象： みやこ町役場職員　１７２名

回答者数： １１３名（回答率６５．７％）