

那須塩原市 人材育成基本方針

～未来を切り拓く職員を目指して～



令和5年3月

那須塩原市

目次

第1章 那須塩原市人材育成基本方針改定の背景	1
(1) これまでの取組と自治体を取り巻く環境の変化	1
(2) 市民アンケート調査で分かった理想の職員像と求められる能力	2
(3) 職員アンケート調査で分かった職員の傾向と必要な能力	4
第2章 人材育成の基本的な考え方	7
(1) 目指すべき職員像	7
(2) 主査(係長級を除く。)以下の職員に求めるスキル	8
(3) 係長級以上の職員に求めるスキル	8
第3章 人材育成のための取組	9
(1) 多才な人材の確保 ～組織の活性化～	10
① 職員採用方法の再構築	10
② 外部人材の活用	11
③ ベテラン人材の活用	11
(2) 個の力を引き出す能力開発 ～能力・やる気を引き出す～	12
① 人事評価制度の活用	12
② 職員研修の活性化	13
③ 特別研修の導入	14
(3) 一人ひとりに光を当てる人事配置 ～能力・やる気を生かす～	14
① 本人の適性を考慮したジョブローテーションの実施	14
② 自己申告(意思表示)制度の見直し	15
③ 昇任試験制度の検討	16
④ 希望降任制度の検討	16
(4) 働きやすい環境づくり ～ワーク・ライフ・バランスの推進～	17
① 時間外勤務の縮減・休暇の取得促進	17
② 時差出勤やテレワーク制度等の活用	18
③ メンタルヘルス等の相談体制の充実	18
第4章 人材育成推進体制	19
(1) 職員の役割	19
(2) 管理監督者の役割	20
(3) 人事担当部門の役割	20
(4) 人材育成基本方針の見直し	20

第1章 那須塩原市人材育成基本方針改定の背景

(1) これまでの取組と自治体を取り巻く環境の変化

本市は、平成19年3月に「那須塩原市人材育成基本方針」を策定し、市民から求められる職員像と求められる能力を明確化するとともに、職員の育成に関する具体的な方策を示し、求められる職員像を実現すべく、人材育成に取り組んできました。

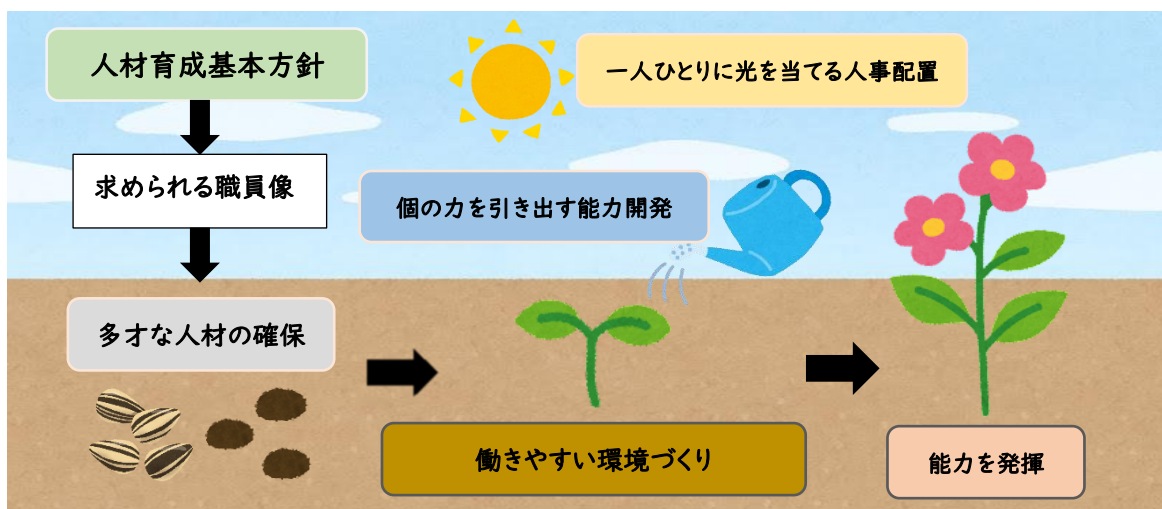
これまでの方策として、平成22年度に人事評価制度の「能力評価」を導入し、職員が職務を遂行する上で、どの程度能力を発揮できたかを把握するとともに、平成28年度には目標管理による業績評価を導入し、目標の連鎖による組織マネジメントの向上を図るなど、職員の差をなくすための人材育成を推進してきました。

また、職員採用においては、知識や事務処理能力だけでなく、優れた能力や資質を備えた人材を確保するため、プレゼンテーション能力等を重視した「チャレンジング枠」や「人材活躍枠」などの採用枠を設け、多様な人材を確保するとともに、高度な専門的知識を有する民間企業経験者等を任期付職員として採用し、組織の活性化に取り組んできました。

一方、従前から指摘されていた人口減少や少子高齢化の進展等の課題に加え、地球温暖化や新型コロナウイルス感染症の拡大、DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進など、自治体を取り巻く環境は著しく変化しており、職員には、これまで以上に豊かな創造力や新たな課題に果敢に立ち向かう意欲、実行力、さらには高い専門性が求められています。

これらを踏まえ、限られた財政状況の中で、高度化・多様化する地域課題に対応できる人材を育てるべく「那須塩原市職員人材育成基本方針」を改定することとしました。

なお、改定にあたっては、「多才な人材の確保」「個の力を引き出す能力開発」「一人ひとりに光を当てる人事配置」「働きやすい環境づくり」の4つの施策を軸に、職員一人ひとりの能力が最大限に発揮される仕組みを構築することとします。



(2) 市民アンケート調査で分かった理想の職員像と求められる能力

市民が市職員に期待することや市職員に求める能力・姿勢等を確認し、本市の人材育成制度のあり方を検討する上での参考資料として活用することを目的に、令和4年7月に、市民を対象とした「市職員に求められる能力・資質に関するアンケート調査」を行いました。

実施期間:令和4(2022)年7月1日(金)~7月7日(木)7日間

対象者数:13,800人(市公式LINEの登録者)

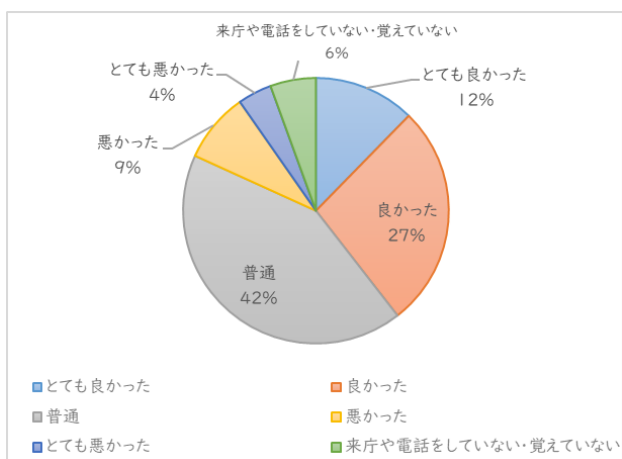
回答者数:917人(回答率6.7%)

① 職員の印象

市役所や市の施設に訪れたり電話をかけたことがある人を対象に、「応対した職員の印象」について確認したところ、約4割の人が「とても良かった」「良かった」を選択し、1割弱の人が「とても悪かった」「悪かった」を選択する結果となりました。

【問3】応対した職員の印象はどうでしたか。当てはまるものをひとつ選択してください。

選択肢	人数	割合
とても良かった	113	12.3%
良かった	249	27.2%
普通	388	42.3%
悪かった	78	8.5%
とても悪かった	38	4.1%
来庁や電話をしていない・覚えていない	51	5.6%
合計	917	100.0%



② 市職員に求めること

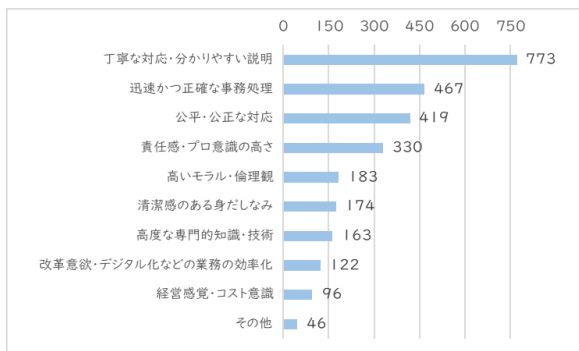
「市職員に求めること」について確認したところ、回答者の84%にのぼる773人が「丁寧な対応・分かりやすい説明」を選択し、他の項目に大きく差をつける結果となりました。次いで多かったのが「迅速かつ正確な事務処理」で467人、3番目に多かったのが「公平・公正な対応」で419人となり、回答者の半数がそれらを選択する結果となりました。

一方、最も少なかったのが「経営感覚・コスト意識」で96人、次いで少なかったのが「改革意欲・デジタル化などの業務の効率化」で122人、3番目に少なかったのが「高度な専門的知識・技術」で163人となりました。

調査の結果、市民の多くは高度な専門的知識や改革意欲、経営感覚等ではなく、丁寧な対応や分かりやすい説明、正確な事務処理などの窓口対応等に関する高い能力・資質を求めていることが分かりました。

【問 4】あなたが市職員に求めることは何ですか。近いものを選択してください。(3 つまで選択可)

選択肢	人数	割合
丁寧な対応・分かりやすい説明	773	27.9%
迅速かつ正確な事務処理	467	16.8%
公平・公正な対応	419	15.1%
責任感・プロ意識の高さ	330	11.9%
高いモラル・倫理観	183	6.6%
清潔感のある身だしなみ	174	6.3%
高度な専門的知識・技術	163	5.9%
改革意欲・デジタル化などの業務の効率化	122	4.4%
経営感覚・コスト意識	96	3.5%
その他	46	1.7%
合計	2,773	100.0%



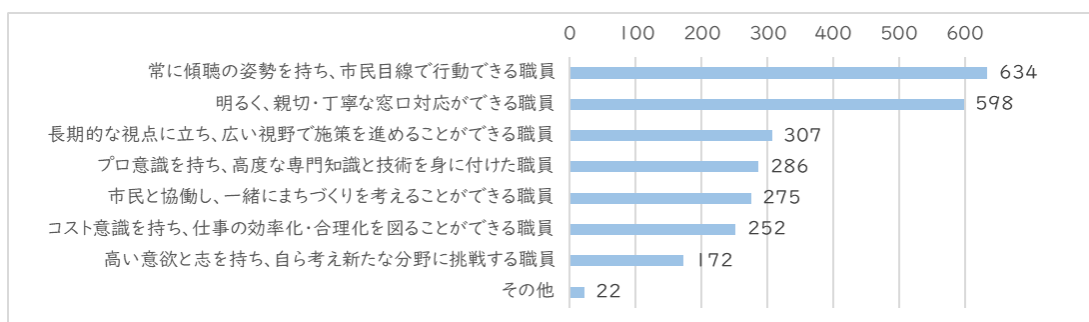
③ 理想の職員像

「理想の職員像」について確認したところ、最も多かったのが「常に傾聴の姿勢を持ち、市民目線で行動できる職員」で 634 人、次いで多かったのが「明るく、親切・丁寧な窓口対応ができる職員」で 598 人となりました。

一方、最も少なかったのが「高い意欲と志を持ち、自ら考え新たに分野に挑戦する職員」で 172 人となり、市職員に求めるものと同様に、市民の多くは窓口対応等に関する高い能力・資質を求めていることが分かりました。

【問 6】あなたが考える理想の職員像に近いものを選択してください。(3 つまで選択可)

選択肢	人数	割合
常に傾聴の姿勢を持ち、市民目線で行動できる職員	634	24.9%
明るく、親切・丁寧な窓口対応ができる職員	598	23.5%
長期的な視点に立ち、広い視野で施策を進めることができる職員	307	12.1%
プロ意識を持ち、高度な専門知識と技術を身に付けた職員	286	11.2%
市民と協働し、一緒にまちづくりを考えることができる職員	275	10.8%
コスト意識を持ち、仕事の効率化・合理化を図ることができる職員	252	9.9%
高い意欲と志を持ち、自ら考え新たな分野に挑戦する職員	172	6.8%
その他	22	0.9%
合計	2,546	100.0%



(3) 職員アンケート調査で分かった職員の傾向と必要な能力

職員の人材育成に対する意識を確認し、本市の人材育成制度のあり方を検討する上での基礎資料として活用することを目的に、令和3年5月に、全職員を対象とした「人材育成のあり方に関する意識調査」を行いました。

実施期間:令和3(2021)年5月26日(水)~6月4日(金)

対象者数:800人(令和3年5月26日時点)

回答者数:479人(回答率60%)

① 昇任・昇格意欲

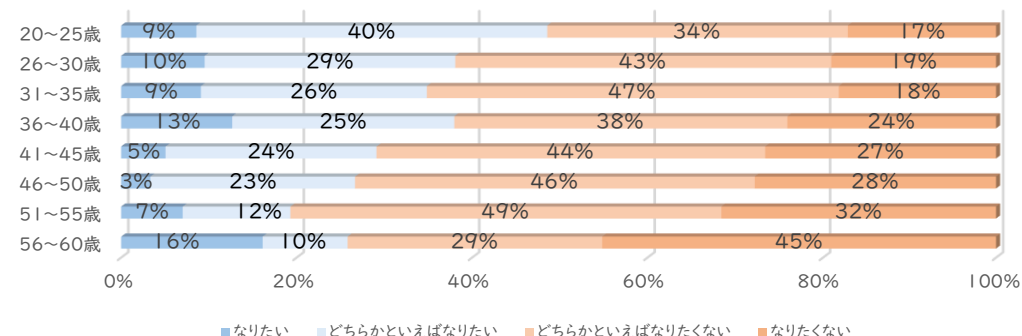
アンケート調査で、係長級以上(以下「ポスト職」という。)になりたいか、既にポスト職の人は今より高い職位になりたいか確認したところ、過半数を超える69%の職員が「なりたくない」「どちらかといえばなりたくない」を選択する結果となりました。

傾向として、年齢や職位が上がるほど「どちらかといえばなりたくない」又は「なりたくない」を選択する割合が高く、特に係長への昇格を意識し始める30代後半から「なりたくない」を選択する人が増加することが分かりました。

また、ポスト職になりたくない理由として、年齢や職位が上がるほど「現状で精一杯だから」を選択する割合が高く、職位が上がるほど日々の業務に精一杯で昇進を望まない傾向にあることが分かりました。一方、若年層である主事・技師は「私生活を重視したいから」を選択する割合が最も高く、若い世代の職員は仕事よりも私生活(プライベート)を重視する傾向にあることが分かりました。

ポスト職になりたい理由としては、20代から30代までは「給与が上がるから」、40代以上は「自分自身の成長が実感できるから」を選択する割合が高く、若い世代は“金銭的な対価”を重視し、年齢や職位が上がるほど“自己成長、自己実現”を重視する傾向にあることが分かりました。

【問9】ポスト職(係長級以上)になりたいか。既にポスト職の方は今より高い職位になりたいか。



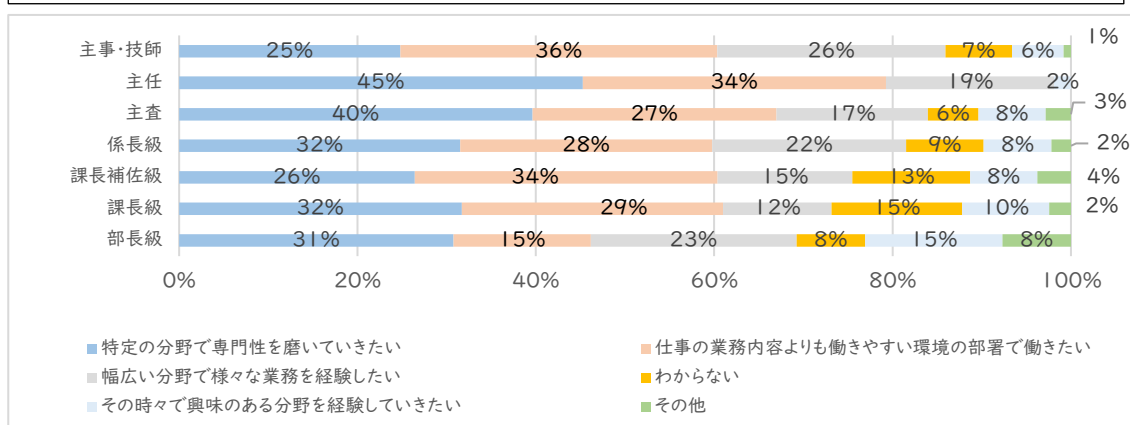
② キャリア形成の考え方

キャリア形成とは、職員が職務を通じてどのような「経験」「スキル」を得たいのか、どのような職員になりたいのかを考え、一人ひとりが目標を持って、能力を習得し、未来に向けた自己実現を図ることです。

アンケート調査で、今後どのように経験(キャリア)を積んでいきたいか確認したところ、主事・技師は「働きやすい環境の部署で働きたい」、「幅広い分野で様々な業務を経験したい」の順に選択する割合が高く、主任以上の職員は「特定の分野で専門性を磨いていきたい」を選択する割合が高いことが分かりました。

今回の調査では、職員は主事・技師の間に様々な分野の経験を積み、主任に昇格した後は、特定の分野を中心とした専門職的な異動を希望する傾向にあることが分かりました。

【問 16】今後どのように経験(キャリア)を積んでいきたいと思いますか。



③ 職員に求められる能力

人材を育成するためには、目指すべき職員像を掲げ、職員に対して「何を期待しているのか、どのような知識・能力を身につけてほしいのか」を示し、共有することが重要となります。

アンケート調査で、「ポスト職に求められる能力・資質」と「主査以下に求められる能力・資質」について聞いたところ、ポスト職では「リーダーシップ・組織マネジメント力」「職務遂行力・課題解決力」「折衝力・コミュニケーション力」の順に選択する人が多い結果となりました。

一方、主査以下では「協調性・チームワーク」「責任感・勤勉さ」「成長意欲・向上心」の順に回答が多く、ポスト職と主査以下で求められる能力に大きな違いがあることが分かりました。

また、本市の人事評価制度は、能力評価として、職員に求められる姿勢・能力を項目ごとに設定し、その達成度を毎年度評価していますが、職員に求められる姿勢・能力については、管理職とそれ以外の職員に分けて設定しています。

それらを踏まえ、職員に求められる能力についても、別表のとおり主査(係長級を除く。)以下の職員と係長級以上の職員に分けて設定することとします。

なお、職員には職位にとらわれることなく、別表に掲げる全ての能力を身につけることが求められますが、それぞれの重要度を明確にするため、「特に強く求められる能力(●)」「強く求められる能力(◎)」「求められる能力(○)」の3段階に分けて設定することとします。

【別表】職員に求められる資質・能力			
能力	主査(係長級を除く。)以下	係長級以上	求められる水準
職務遂行力・課題解決力	●	●	与えられた業務を最後までやり抜くことができる。
折衝力・コミュニケーション力	●	●	相手の話をよく聞き、理解を深めながら信頼関係を築くことができる。
リーダーシップ・組織マネジメント力	○	●	組織に一体感をもたせるとともに、部下の意欲を向上させ、目標達成にチームを導くことができる。
指導力・部下育成力	○	●	部下の能力や適性、性格等を把握し、職務目標の達成に向けて適切な指導を行うことができる。
協調性・チームワーク	●	◎	他の職員と協力して、円滑に業務を進めることができる。
プロ意識・専門性	●	◎	職務遂行上必要な専門知識を習得している又は習得する努力をしている。
責任感・勤勉さ	●	●	自身の立場や役割を認識し、与えられた課題に対して逃げずに立ち向かう姿勢を持っている。
市民目線・共感力	●	●	相手の立場で物事を考え、傾聴する姿勢をもっている。
成長意欲・向上心	●	◎	現状に満足することなく、常に学ぼうとする姿勢を持ち、積極的に業務を行う姿勢をもっている。
使命感・公共心	◎	◎	市のために尽くす精神と業務を成し遂げようとする気概を持っている。
融通性・順応性	◎	◎	臨機応変に状況に適切な対応をとることができる。
コスト意識・経営感覚	○	◎	最小の経費で最大の効果を上げるために、効率的かつ効果的な行動を行うことができる。
改革・改善意識	○	◎	常に問題意識を持ち、より良い方法がないか模索する姿勢を持っている。
情報収集能力・分析力	◎	○	幅広い情報を集めるとともに、必要な情報を精査し、行政課題の解決に活用することができる。
素直さ・明るさ	◎	○	周りからの助言や指摘に耳を傾けることができ、前向きに物事を考えることができる。
倫理観・モラル	◎	◎	社会生活を営む上で守るべき規範やルールに沿って行動することができる。

●:特に強く求められる能力 ◎:強く求められる能力 ○:求められる能力

第2章 人材育成の基本的な考え方

(1) 目指すべき職員像

すべての職員が自己形成の目標とすべきもの、ひいては人材育成の目標とするものとして、那須塩原市職員の「目指すべき職員像」を次のとおり掲げます。

<目指すべき職員像>

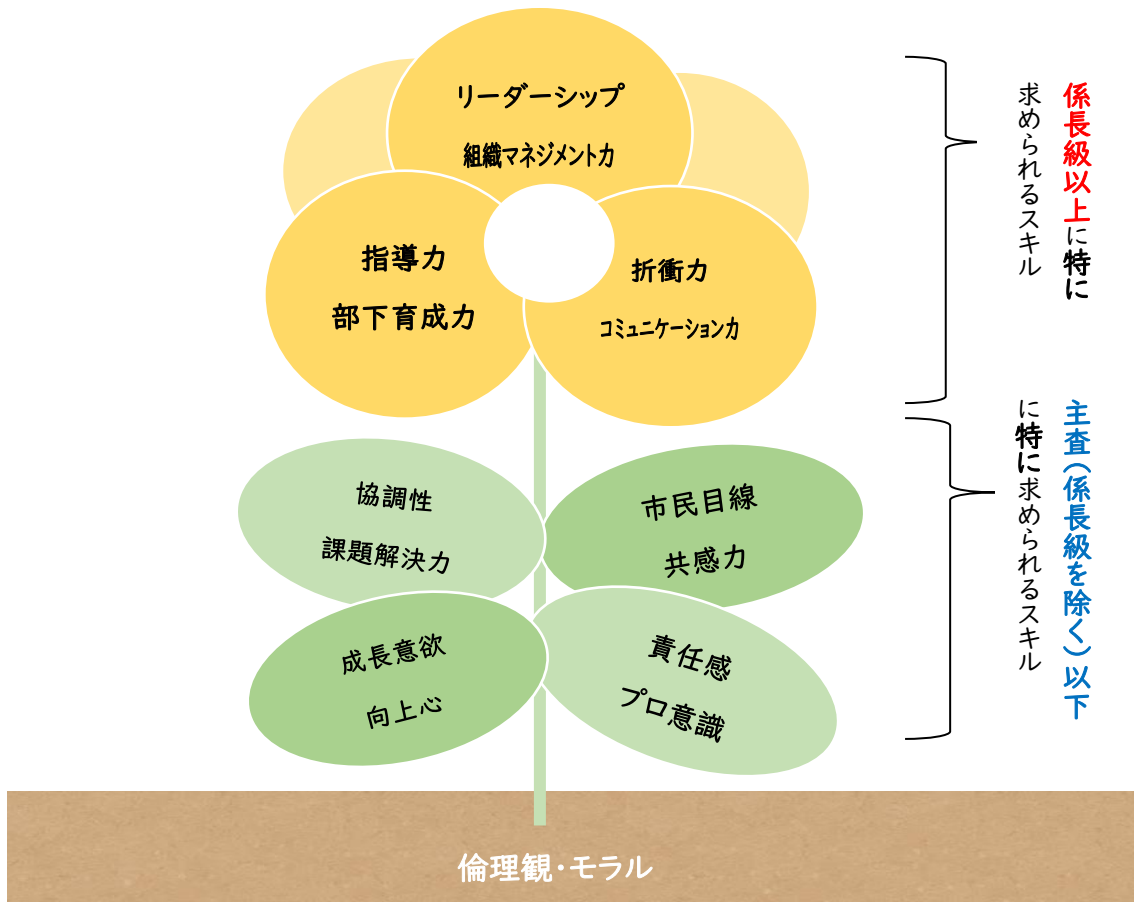
未来を切り拓くため

「自ら考え行動し、市民から信頼され、感謝される職員」

を目指す。

- ① 自ら考え、仲間とともに行動する「**開拓精神**を持った職員」
- ② 責任感と平等の心を持ち、専門性を身につけた「**信頼**される職員」
- ③ 傾聴の姿勢と協働の心を持った「**感謝**される職員」

また、アンケート調査の結果からも分かるように、ポスト職とそれ以外の職員で求められる能力に違いがあることから、新たな基本方針においては、求められるスキルを細分化し、「係長級以上の職員」と「主査(係長級を除く。)以下の職員」に分けて設定することとします。



(2) 主査(係長級を除く。)以下の職員に求めるスキル

入庁後、係長級の職位に昇任するまでは、達成すべき業務を放棄せず、逃げずに立ち向かう「責任感」、最後までやり遂げる「職務遂行能力」、周囲と協調して円滑に業務を進めることができる「コミュニケーション力」、担当業務の関係法令や専門知識の習得に努める「プロ意識」、更なるキャリアアップを目指す「成長意欲」など、成長の根幹となる姿勢や基礎となる能力を身に付ける時期となります。

また、経験を重ねるにつれて、市民ニーズを的確に捉え、市民目線で行動する「共感力」や課題を発見し解決する「課題解決力」など、様々な能力を身に付けることが求められます。

これらを踏まえ、主査(係長級を除く。)以下の職員に特に求めるスキルを次のとおり設定します。

① 市民目線で行動し、的確に物事を進めることができる

② 達成すべき業務を最後までやり遂げることができる

③ 常に成長し、挑戦し続けることができる

(3) 係長級以上の職員に求めるスキル

部下を統率する立場である係長級以上の職員には、基礎的な管理能力をはじめ、部下の能力を把握し育成するための指導力、市民・関係部局・部下職員と建設的なコミュニケーションを図ることができる能力など、管理監督者としてふさわしい高度な能力・技術が求められます。

さらに、部課長級の職員には、市の幹部職員として全庁的な広い視野を持ち、所属を超えた連携・協力関係を構築するための高度な調整力や折衝力、強いリーダーシップが求められます。

これらを踏まえ、係長級以上の職員に特に求めるスキルを次のとおり設定します。

① 施策実現に向け、リーダーシップを発揮することができる

② 広い視野を持ち、周囲と調整・折衝することができる

③ 部下の育成と、組織の活性化を図ることができる

第3章 人材育成のための取組

本市が掲げる「目指すべき職員像」を実現する人材を育成するためには、職員研修をはじめ、人事管理全般を通じて、人事担当部門だけでなく全庁的な取組として進めることが重要になります。

また、戦略的に人材育成を進めるためには、柱となる施策を定めるとともに、効果的かつ実現性の高い取組を推進する必要があります。

本市は、人材育成の入口となる施策である「多様な人材の確保」、職員が持っている能力やスキルを最大限に高める「個の力を引き出す能力開発」、職員の能力やスキルを最大限に生かす「一人ひとりに光を当てる人事配置」、人材育成の土台となる「働きやすい環境づくり」の4つを施策の軸に掲げ、職員一人ひとりの能力が最大限に発揮される仕組みを構築していきます。

4つの施策	具体的な取組	頁
(1) 多様な人材の確保 	① 職員採用方法の再構築	10
	② 外部人材の活用	11
	③ ベテラン人材の活用	11
(2) 個の力を引き出す能力開発 	① 人事評価制度の活用	12
	② 職員研修の活性化	13
	③ 特別研修の導入	14
(3) 一人ひとりに光を当てる人事配置 	① 本人の適性を考慮したジョブローテーションの実施	14
	② 自己申告(意思表示)制度の見直し	15
	③ 昇任試験の検討	16
	④ 希望降任制度の検討	16
(4) 働きやすい環境づくり 	① 時間外勤務の縮減・休暇の取得促進	17
	② 時差出勤やテレワーク制度等の活用	18
	③ メンタルヘルス等の相談体制の充実	18

(1) 多様な人材の確保～組織の活性化～

多様化する行政課題に対応するためには、知識や事務処理能力だけでなく、優れた資質を備えた「人材」を確保し、本市が目指す「職員」として育てる必要があることから、定員適正化計画に基づき、より多角的な人材の確保に取り組んでいきます。

また、高度化する行政課題への対応において、様々な分野での専門的知識が求められることから、民間企業等での経験を有する人材の確保のほか、民間企業等と連携した外部人材の活用を積極的に検討します。

① 職員採用方法の再構築

人材育成を進めるためには、まず成長が見込める、伸びしろのある人材を確保することが重要です。少子高齢化の影響により労働力人口が減少する中、有能・多様な人材確保を巡って、他の自治体や民間企業との人材獲得競争の更なる激化が予想されます。

特に土木技師、建築技師などの専門職は、人手不足が深刻化しており、本市においても市民生活の土台であるインフラを支える専門職の確保と育成は急務となっています。

今後、質・量とも安定した受験者を確保するため、以下のとおり職員採用方法の再構築を進めます。

また、先に示した「目指すべき職員像」を規範としつつ、受験者の資質をよりの確に見極めるべく試験内容の充実を図っていきます。

【検討事項】

・プロモーション活動の強化

職員採用については、これまでも市長メッセージの配信や市ホームページでの先輩職員の紹介、大学等主催の就職説明会への参加、オンライン説明会の実施など、様々な方法での周知を試みてきましたが、より多くの受験者を確保するため、PR動画の作成や各種 SNS の活用など、効果的な情報発信の方法について検討します。

また、優秀な人材を早期に発掘するため、学生インターンシップについて、学校への周知活動の強化や実施時期の拡充など、制度の充実を図っていきます。

・柔軟な採用試験の実施(専門職等を対象とした通年採用試験の導入等)

これまで受験可能年齢の引き上げや基礎能力検査(SPI試験)の導入、採用日選択制の導入など、受験しやすい環境を整えるための取組を進めてきましたが、土木技師や建築技師、電気技師等の専門職については、人材獲得競争の激化から採用が困難な状況が生じています。

そのため、民間企業等経験者など、多様な人材に柔軟に対応するため、実施時期を限定せずに通年で募集する「通年採用枠」の導入や全国どこからでも筆記試験が受験できるテストセンター方式の導入等について検討します。

・面接官に若手職員を起用

2次試験である集団面接等において、面接官の構成を見直し、係長級職員以下の若手職員の起用を検討します。また、民間企業等による面接官トレーニングの実施も検討し、職員の「見る目」の向上を図ります。なお、面接官となる若手職員については、少しずつ対象を広げ、より多くの職員が、「見る目」を養うことで、採用だけでなく、部下や後輩の指導・育成にも役立てられるようにしていきます。

② 外部人材の活用

高度化・多様化する地域課題に対応するためには、自組織内の経験を中心とした人材育成では限界があります。目まぐるしく変化する社会情勢に的確に対応し、高い専門性と柔軟な発想に富んだ意欲と能力の高い職員を確保するため、以下のとおり取組を進めます。

【検討事項】

・任期付職員の活用

高度で専門的な知識を必要とする分野において、職員での対応が困難な場合には、民間企業等の経験を有する人材を一定期間採用する任期付職員を活用していきます。

・民間企業等との人事交流の検討

企業と自治体との相互理解を深め、双方の職員の意識改革と人材の育成、さらには自組織内では得られない知識や考え方に触れることで組織の活性化を促すためにも、民間企業等との人事交流について検討します。

③ ベテラン人材の活用

効果的かつ効率的な人材確保のため、育児や介護等によりやむを得ず退職した職員を再採用する制度（カムバック制度）の活用を進めます。また、定年延長を見据え、職員が長年培ってきた豊富な経験や知識を十分に生かすことができるよう、ベテラン職員の活用方法についても検討します。

【検討事項】

・カムバック（再採用）制度の活用

育児や介護の必要によりやむを得ず退職した職員を再採用する制度（カムバック制度）を活用し、市にとって必要な行政経験を有する即戦力となる優秀な職員を確保していきます。

・ベテラン（60歳超）職員の活用

豊富な経験や知識を次の世代に継承し、安定した行政の継続性を確保していくため、定年延長後の職員や再任用職員等のベテラン職員の活躍の場のあり方について検討します。

(2) 個の力を引き出す能力開発～能力・やる気を引き出す～

地方行政は、最小の経費で最大の効果を上げることが求められており、行財政改革においてもこうした側面は一層重視されることとなります。そのためには、職員一人ひとりの能力や資質を適切に評価し、研修等を通じて最大限に高め、組織の活性化を図る必要があります。

職員の能力開発については、職員一人ひとりが自らの弱みや強み、求められる役割等を理解した上で取り組むことが重要です。本市は、人事評価制度を活用し、業績や能力、意欲などを多面的な指標で可視化するとともに、一人ひとりの職責や能力に合った研修を実施することで職員の能力の最大化を図っていきます。

① 人事評価制度の活用

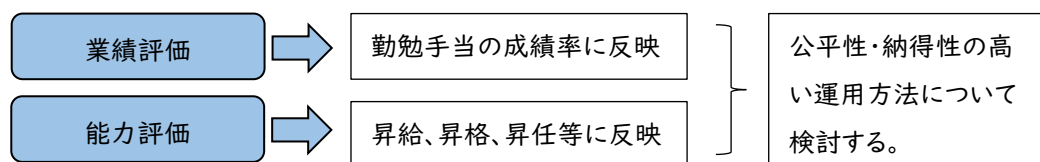
本市の人事評価制度は、職員の優劣をつけて選別するためのものではなく、職員間の差をなくすための人材育成を目的としています。一方、人事評価でどんなに良い評価を得ても、それが適切に処遇に反映されないとなると、職員のモチベーションを維持することは困難です。

人事評価制度を客観的で公平性や透明性、納得性が高く、職員の頑張りを正當に評価することができる制度とすべく、以下のとおり取組を進めます。

【検討事項】

・人事評価結果（業績評価、能力評価）の処遇への適切な反映

評価結果の処遇（任用、給与、分限その他人事管理）への反映は、職員にインセンティブを与えるとともに、組織全体のパフォーマンス向上にもつながります。ただし、それらをうまく機能させるためには、人事評価に対する職員からの信頼と納得が必要不可欠です。そのためにも、評価基準を職員に十分周知し、透明性を高めるとともに、評価者研修による評価者の評価スキル向上に取り組み、公平性・納得性を高めていきます。また、職員のモチベーション向上に繋がる処遇反映の方法（勤勉手当の成績率や昇給等への反映）について検討します。



・評価項目の見直し

人事評価が「目指すべき職員像」の実現に資する制度となるよう、より適切な評価指標の設定について検討します。

・人事評価システムの導入

紙ではなく、システムでの管理に移行することで、進捗状況の確認や評価結果の確認などが容易になり、人事評価に係る職員の事務負担の軽減と評価結果の更なる活用が図れることから、人事評価システムの導入を検討します。

② 職員研修の活性化

人材を育成するための職員研修は、管理監督者や先輩職員が部下や後輩に対して業務に必要な知識や技能、態度などを教える「職場研修(OJT)」と、日常の職場から離れ、集中的に新たな知識を習得する「職場外研修(Off-JT)」、職員一人ひとりが自らの意志で取り組む「自己啓発」の3つに分けることができ、それぞれが相互に関連し合うことで、職員の能力開発が推進されます。

研修効果を最大限に高めるためには、参加者自身が目的意識を持って取り組むとともに、職員一人ひとりの適性や能力に応じたプログラムを提供することが重要になります。

【検討事項】

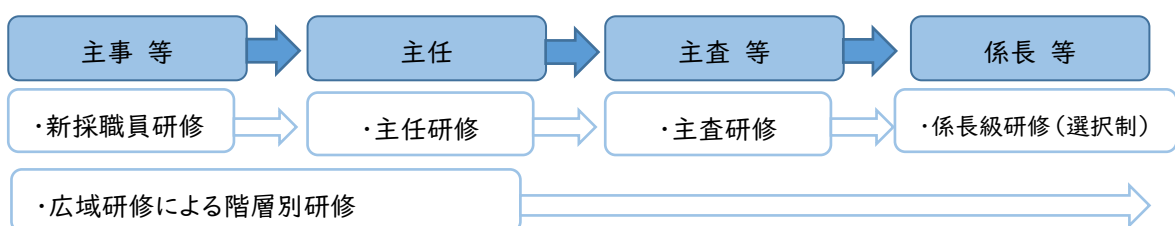
・キャリアステージに応じた職場外研修(Off-JT)の充実

職場外研修(Off-JT)は、本来の職務から離れ、専門的知識や技能を集中的に習得するとともに、職員の意識改革や他団体との人的交流を図る貴重な機会となります。

新規採用職員研修をはじめ、経験年数に応じた研修を「広域研修」として近隣自治体と合同で実施していますが、特に昇任・昇格のタイミングで職員に求められる能力や資質が大きく変わることから、キャリアステージに応じた職員研修の充実を図ります。

また、係長級職員においては、部下を指導する立場であるポスト職の入口となることから、パーソナリティ検査により自らの強みや弱み、性格特性等を把握するとともに、それらを生かすための複数ジャンルの研修を用意し、自らが選択して受講する選択制研修の導入を検討します。

さらに、課長補佐級以上の管理監督職においては、時差出勤やテレワークの普及により多様な働き方が広がる中、見えない部下職員を評価し、マネジメントする能力の重要性が高まることが予想されることから、リモートワークに対応したマネジメント研修の充実を図ります。



なお、既に実施している「栃木県市町村振興協会」による専門研修や「県との合同研修」、「市町村アカデミー研修」などの高度で専門的な市単独研修についても、職員が主体的に意欲をもって能力開発・向上に取り組めるよう市単独研修の更なる充実を図ります。

・職場研修(OJT)の充実 ※新規採用職員を対象としたバディ制度の活用

バディ制度とは、職員が入庁してから条件付き採用期間が終わるまでの6か月間について、新規採用職員1名に対して先輩職員1名がつき、職場のルールや業務の指導に加え、複雑な問題の解決方法、状況に応じた対応が習得できるよう教育する制度です。平成29年度から制度を開始し、若手職員の能力向上や職場への定着に一定の効果が見られることから、バディ制度の恒久化を図ります。

③ 特別研修の導入

本市の人事評価制度は人材育成を目的としており、評価結果や目標設定時・評価決定時の面談を通じて、職員に「気づき」を与え、自己成長に繋がる内発的な動機付けのきっかけとして活用しています。

一方で、連続して低い評価を受ける職員については、面談や処遇への反映等により改善を促す以外の方法がなく、それでも改善が見られない職員への対応が困難な状況にあります。

そのため、職員の能力・資質の底上げを図るべく、以下のとおり取組を進めます。

【検討事項】

・人事評価で連続して低い評価を受けた職員に対する特別研修の実施

人事評価において、2期以上連続して低い評価を受けた職員を対象に、能力・資質の向上につながる研修プログラムの実施について検討します。

(3) 一人ひとりに光を当てる人事配置～能力・やる気を生かす～

人事配置(異動)は、職員の能力向上につながる多様な経験の機会です。また、適正な配置は、職員の能力を最大限に発揮させて、組織力を維持・向上させることに加え、様々な職務を計画的に経験させ、キャリア形成を促すことで職員の職務満足度を向上させることができます。

そのため、人事配置(異動)は公務能率の向上や組織の活性化にとって極めて重要になります。職員一人ひとりの能力を最大限に発揮できるような人事配置(異動)を一層推進するため、以下のとおり取組を進めます。

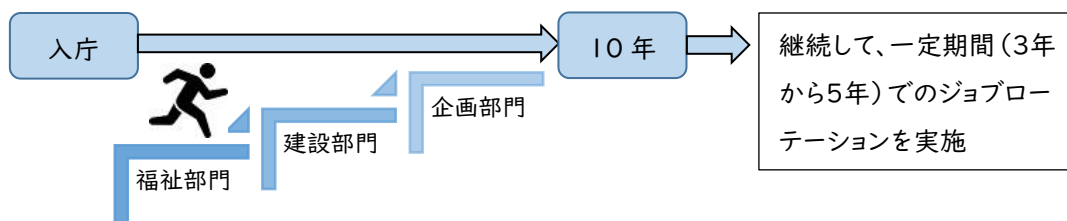
① 本人の適性を考慮したジョブローテーションの実施

本市の人事配置(異動)は、職員に幅広い分野を経験させ、職務能力を開発することに主眼を置いており、様々な分野に対応できるゼネラリスト(総合職)型の職員の育成を目指しています。

若手職員においては、入庁から10年で3部署を経験できるようジョブローテーションを計画的に実施していきます。これにより、早期に幅広い知識を習得し、市職員としての視野を広げると

もに、多面的に物事を考える能力の向上や職員の適性を判断する材料としても活用することができます。

また、10年経過後においても、一定期間（3年から5年）でのジョブローテーションを実施し、職務能力の開発と組織の活性化を図っていきます。



一方で、高度化・多様化する地域課題に適切に対応するため、法務・税務・福祉・デジタル等の特定の分野に精通するエキスパート（専任職）型の職員の育成も求められており、職員アンケート調査においても、3割を超える職員が「特定の分野で専門性を磨いていきたい」と回答しています。

複線型人事制度（複数のキャリアの選択肢を設定し、職員が自らの意思でキャリアを選択する制度）を視野に入れたジョブローテーションを検討するため、以下のとおり取組を進めます。

【検討事項】

・複線型人事制度の検討

前述のとおり、特定の分野に精通した職員の育成が求められており、また特定の分野で専門性を磨くことを希望する職員が一定数いることは明らかですが、限られた職員数の中で、ゼネラリスト（総合職）型又はエキスパート（専任職）型に分けてしまうと、組織運営に支障が生じる可能性があります。

そのため、複線型人事制度を実施している他団体の状況を見ながら調査・研究を行うとともに、人事制度の複線化を視野に検討を進めます。

② 自己申告（意思表示）制度の見直し

自己申告（意思表示）制度は、職員の適性、希望業務、健康状態など職員の身上にかかる状況を把握するものであり、職員の職務満足度の向上や働きやすい職場環境づくりなど、人事管理を行う上で有効なものとなります。

本市は、年に1回、現在の健康状態や異動希望の有無、職場環境への意見等について、人事ヒアリング調書を用いて自己申告する機会を設けています。

現在は、管理監督者が部下の健康状態や家庭環境の状況、異動希望等をヒアリングにより把握し、人事担当部門に報告することが主な目的となっていますが、今後は、職員のやる気を生かす制度として、職員がやりたいことや新規事業のアイデア、自分の強みなどをアピールできるものとなるよう制度の拡充を検討します。

【検討事項】

・自己申告(意思表示)制度の拡充

職員のやる気を促し、職務満足度の向上や組織の活性化に資する制度となるよう人事ヒアリング調書のヒアリング項目の追加など、自己申告制度の拡充を検討します。

③ 昇任試験制度の検討

昇任試験制度の導入は、客観的な能力の実証が可能であり、公平性、納得性が確保され、また、職員のチャレンジ精神の高揚や全体の資質向上につながるものとして期待されます。

一方で、昇任試験を導入したとしても、昇任希望者が少ない状況に陥ることが予想され、組織運営に支障が生じる可能性があります。

いくつかの問題点があることから、制度導入の是非を含め、引き続き検討します。

また、昇任時期にある職員が、家庭の事情等により一時的に昇任を希望しないケースなども想定されることから、職員のワーク・ライフ・バランスに配慮した昇任制度のあり方についても検討します。

【検討事項】

・昇任試験制度の導入

昇任試験制度を実施している他団体の状況を見ながら引き続き検討します。

④ 希望降任制度の検討

希望降任制度とは、健康上の理由や家庭の事情により、現在の職責を果たせないと自覚する職員が、本人の希望により降任できる制度です。

職員の現在の職責負担を軽減し、職務意欲を喚起するとともに、適正な職員配置を行うことで、組織の活性化を図ることが期待できます。

しかし、既に導入している自治体では、多数の降任希望者が現れるなど、いくつか問題点もみられることから、制度導入の是非を含め、引き続き検討します。

【検討事項】

・希望降任制度の導入

希望降任制度を実施している他団体の状況を見ながら引き続き検討します。

(4) 働きやすい環境づくり～ワーク・ライフ・バランスの推進～

職員が意欲を持って業務に臨むためには、ワーク・ライフ・バランス（仕事と家庭生活の両立）を確保しながら、安心して働くことができる環境を整えることが重要です。

本市では、市誕生直後の平成17年度から次世代育成支援対策推進法に基づく特定事業主として、「次代の社会を担う子どもの育成」を図るため、特定事業主行動計画を策定し、仕事と子育ての両立を支援するための職場環境や働き方の見直しを推進してきました。

また、平成27年8月に女性の職業生活における活躍の推進に関する法律が制定されたことから、新たに男性の育児参加支援や女性の活躍促進といった視点を取り入れ、時間外勤務の縮減や育児休業・育児休暇の積極的な取得など、職員が働きやすい環境づくりに取り組んできました。

一方で、新型コロナウイルス感染症の対策事業や新規事業等の影響により時間外勤務は増加傾向にあり、各種休暇の取得についても、計画で定めた目標の達成には至っていません。

そのため、以下のとおり取組を進め、ワーク・ライフ・バランスの実現に向け、職員が互いに協力し合い、主体的かつ能率的に業務を行うことができる環境づくりを推進します。

① 時間外勤務の縮減・休暇の取得促進

本市は、平成29年に勤務管理システムを導入し、勤務時間管理の徹底を図るとともに、働き方改革の一環としてノー残業デーを導入するなど、時間外勤務の縮減に努めてきました。

また、休暇の計画的な取得は、職員の家庭生活の充実や業務能率の向上等につながることから、特定事業主行動計画において、年次休暇や配偶者出産休暇、育児参加のための休暇等についても目標を定め、各種休暇の取得向上を図ってきました。

今後も、職員の意識改革を含め、全庁的な時間外勤務の縮減に取り組むとともに、休暇を取得しやすい職場環境づくりを行っていきます。

【検討事項】

・各種休暇・休業制度に関する職員への周知方法の検討

職員が各種休暇・休業制度を十分に理解し、積極的に活用できるよう全庁的な周知に努めます。

・職員が休暇を取得しやすい職場環境づくり

職員に対する休暇・休業制度の周知と併せて、管理監督者の意識改革を図り、管理監督者自ら休暇を取得し、また、職員に対して積極的に休暇取得を促すなど、休暇を取得しやすい職場環境づくりに努めます。

② 時差出勤制度やテレワーク制度等の活用

本市では、令和2年から新型コロナウイルス感染症拡大防止対策の一環として、時差出勤制度や在宅勤務を導入し、職場環境が密とならないよう感染症拡大防止に取り組んできました。

一方で、それらの取組は、職員の多様な働き方のニーズの受け皿にもなっており、感染症拡大防止だけでなく、働き方改革としても一定の効果をみせています。

そのため、時差出勤制度を恒久的な制度として位置付けることを検討するとともに、新たにテレワーク勤務を導入し、自宅においても職場と変わらない環境で仕事ができる環境の整備を図ります。

【検討事項】

・時差出勤制度の恒久化とテレワーク勤務制度の導入

働き方改革の一環として、時差出勤制度の恒久化とテレワーク勤務制度の導入を進めます。

③ メンタルヘルス等の相談体制の充実

「人材」は「人財」ともいわれ、組織にとって職員は大事な財産となります。組織力を維持・向上させるためには、職員が心身ともに健康であることが重要であり、その環境づくりを進めていく必要があります。

新型コロナウイルス感染症の拡大、DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進など、自治体を取り巻く環境が著しく変化している中、職員一人ひとりの業務負担も重くなっています。

本市においても、メンタル不全等の体調不良により長期休職を余儀なくされる職員が増加しており、他の職員への負担増加も懸念されます。

今後も、職員カウンセリングやストレスチェック等を活用し、早期発見・早期対応に努めるとともに、職員のメンタル不調を未然に防止する取り組みの充実を図っていきます。

第4章 人材育成推進体制

(1) 職員の役割

人材育成を推進する上では、職員自らが「目指すべき職員像」を体現する職員になろうという意欲を持つことが出発点になります。そうした意欲を持ち、職員自らが自己啓発に努めるとともに自己研鑽を積み、能力を開発して、その能力を発揮することが「目指すべき職員像」へ繋がる近道となります。

① 自己啓発による能力向上

自己の能力を開発し、向上を図るためには、職員自身が自己啓発意欲を持ち続け、自己研鑽を積むことが何よりも重要です。様々な行政課題に適切に対応できる幅広い知識を養うためにも、常日頃から自己啓発に努めます。

② 自己の能力・適性の把握

自己の職務遂行状況を振り返り、良かった点や反省すべき点を分析し認識することで、実施すべき能力開発や適性のある分野を把握することが可能になります。職員は、自己の適性を踏まえて、能力開発に向けて何をすべきかを常に意識して職務に取り組みます。

③ 相互啓発による能力開発

職場は、職員の能力開発にとって、もっとも重要な場所となります。職員は、日常の職務において、活発に意見交換や議論を行い、互いの能力の向上に努めます。

④ 自己の健康管理

能力を最大限に発揮するためには、心身ともに健康であることが必要です。自分の健康は自分で守ることを基本に、日頃から自己の健康管理に努めます。

⑤ 地域活動等への参加

地域活動や住民グループ等の活動に積極的に参加し、市民感覚を養うとともに、市役所内部では得られない情報、知識の習得や人的ネットワークの形成に役立てます。

(2) 管理監督者の役割

職員の能力開発、活用を効果的に進めていくためには、管理監督者がその役割を十分に認識するとともに、職員の能力・適性を把握し、職務の遂行を通じた指導・助言を適切に行えるようにすることが重要です。

① 職場の学ぶ風土づくり

職員の学習意欲は、職場の雰囲気によって大きな影響を受けることから、管理監督者は、職員が主体的かつ意欲的に働ける職場環境づくりを推進することが重要です。そのため、日常的にコミュニケーションを図り、職員の自己啓発に対する支援に努めるような自ら学ぶ風土づくりに努めます。

② 能力開発・活用の支援

管理監督者による的確な指導・助言は、職員の能力開発・活用にとって大きな意味をもちます。これを有効活用するため、管理監督者は、継続的な職場研修により、職員の能力・適性を客観的に把握し、どのような指導育成が必要かを十分に見極める必要があります。

③ 職員の健康管理

職員が心身両面にわたる健康を保持していくためには、日々の健康管理が重要となります。管理監督者は、定期健康診断の受診確認やストレスを抱える職員の早期発見に努め、変化が認められるときは、治療を促すなどの適切なサポートを行う必要があります。

(3) 人事担当部門の役割

人材育成を効果的、系統的に推進していくためには、人材育成担当部門の役割は重要となります。人材育成は、職員研修を推進することはもとより、人事管理全般を通じて推進していくシステムであり、職員採用、職員研修、人事配置、人事評価など人事関連の施策を職員の能力開発という視点で総合的に調整していく必要があります。

人事担当部門は、人材育成の取組を支える機関としての役割を担い、人材育成に関する情報やノウハウを蓄積して、人材育成のための総合調整機能を果たしていかなければなりません。

(4) 人材育成基本方針の見直し

高度化・多様化する市民ニーズに応え、時代や環境などの変化に対応できる人材の育成を推進するために、人材育成基本方針を状況にあわせて必要に応じて見直していくものとします。