

日の出町 人材育成・確保基本方針

令和8年3月 日の出町

もくじ

I 人材育成・確保の必要性	1
II 人材育成基本方針の改定	1
III 日の出町職員に求める職員像	4
日の出町職員に求める職員像	4
職位ごとに求める能力及び行動指針	5
IV 人材育成・確保の基本的視点と枠組み	9
人材育成・確保の基本的視点	9
V 枠組みごとの具体的施策	11
「人事制度」の施策	11
「研修制度」の施策	13
「職場づくり」の施策	14

I 人材育成・確保の必要性

地方分権が進み、地方公共団体の役割が増大していく中、日の出町においては、第六次日の出町長期総合計画に掲げる「みんなで作ろう日の出町『暮らしたくなるまち』の実現」に向け、地域資源の魅力を最大限に活かし、誰もが暮らしたくなるまちの実現に向けた施策を展開することが求められています。

町においても、人口減少・少子高齢化が進行し、安定的な行政サービスの提供への影響が懸念される一方で、近年のデジタル化の進展等により、住民ニーズが多様化・高度化し、町民意識も変化しています。

また、持続可能な行財政運営のための各種改革を積極的に推進していかなければならない中において、人材不足や人件費の増加は大きな課題となっています。

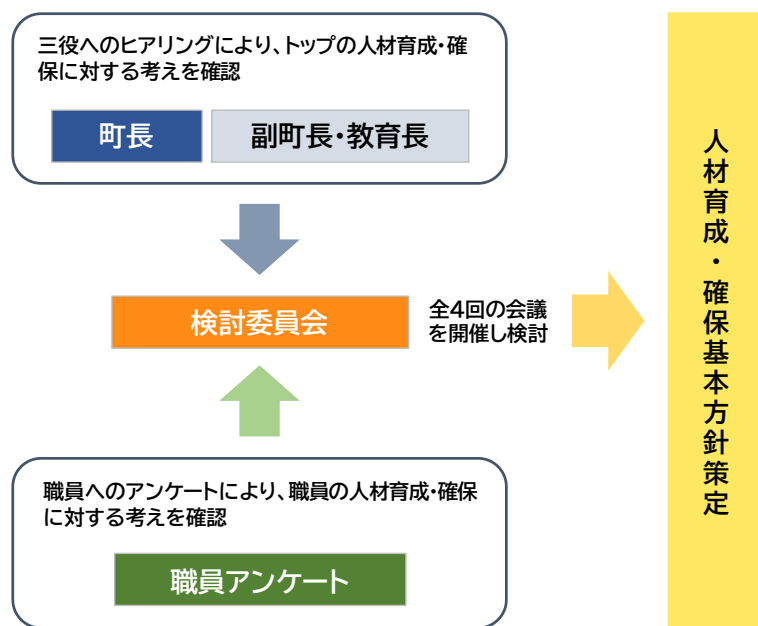
このような状況に適切に対処し、町民の行政に対する満足度を高めていくためには、職員一人ひとりの能力を高め、全体の奉仕者としての自覚のもとに、熱意と責任をもって業務遂行に当たることのできる人材を育成及び確保していく必要があります。

II 人材育成基本方針の改定

上述のような町を取り巻く変化をとらえ、現代にふさわしい人材育成及び確保について、改めて方針を定めるため、平成24年に策定された「日の出町人材育成基本方針」を見直し、新たに「日の出町人材育成・確保基本方針」として改定しました。

見直し、改定にあたっては、令和5年12月に国から示された「人材育成・確保基本方針策定指針」に基づき、従来の育成のみの方針ではなく、確保について言及するとともにDX人材、定年年齢引き上げによる役職定年制の実施等にも焦点を当てた計画として具体的施策の検討を行いました。

なお、改定にあたっては、トップヒアリング及び職員アンケートで聴取した内容をもとに、現在の町職員の課題を分析したうえで、求める職員像や職員に求められる能力等を整理し、人材育成、人材確保、職場環境の整備、デジタル人材等専門人材の育成・確保のそれぞれの視点により、職員の代表で構成された人材育成・確保基本方針策定委員会の中で取りまとめ、職員が主体となって検討を行いました。



トップヒアリングより

管理職に求めるイメージ

- ・方針を策定し、その方針を推進していく体制を構築する力
- ・部署の目的、目標を共有(ベクトル合わせ)できる力
- ・組織目標と個人目標、またその貢献度を紐づけしてあげられる力
- ・課長の仕事(=マネジメント)に意欲的に臨む姿勢
- ・財源を財政担当任せにせず、自ら工面するための知恵を出せる(または部下から引き出せる)力
- ・職員が安心して働ける環境をつくれる力
- ・自チームを一枚岩にしていける力
- ・ヨコの連携力(他部署にも興味を持つ、他部署の目標内容にも関心を持つ)

全職員に求めるイメージ

- ・先見性、独創性(独りよがりなものではなく)
- ・職層に関わらずアイデアを出せる力
- ・町民と一緒に対話をして考えていける力
- ・好奇心、挑戦心
- ・仕事を楽しめる力
- ・業務改善力

キーワード

- ・住民から頼られる存在
- ・こんな町にしていきたいというビジョンを描ける力
- ・役場のミッションを共有できる組織
- ・過度な自前主義からの脱却(外部リソースの有効活用)
- ・過度に個人で仕事を抱え込まない、抱え込ませない組織
- ・失敗を恐れずに発言できる組織
- ・新たなチャレンジが推奨され、讃えられる組織

人事施策

- ・年齢構成比率の是正(キャリア採用)
- ・新任管理職の育成(他部署の管理職によるメンター制度等)
- ・性別等に偏りが無い管理職登用の促進
- ・新卒採用におけるインターン制度
- ・安心して働ける環境づくり
- ・事務作業の効率化(DX推進、IT化促進、業務改善)

職員アンケートより

人事異動・配置について

- ・方針、基準等をもっと明確にしてほしい(期間、年齢、性別、人数等)
- ・一人ひとりの強みや弱みを踏まえた適材適所な配置にしてほしい
- ・課、係単位でのバランスに配所してほしい

昇任制度について

- ・枠組みに捉われず、勤務実績等を考慮してほしい
- ・部下、後輩の育成ができるか(できそうか)どうかにも、もっとスポットを当てて選考してほしい
- ・人材不足であっても一定の力量は担保してほしい

人材育成について

- ・個々人に委ねるだけでなく、組織として人材育成に取り組んでほしい
- ・職層に応じた人材育成研修を実施してほしい
- ・OJT(職場内研修)をもっと充実させてほしい

人事評価について

- ・評価に公平性、透明性を担保してほしい
- ・目標を達成することを目的(ゴール)にせず、もっと人材育成等に繋げてほしい

人事評価の活用について

- ・活用の充実を図るためにも、評価結果の納得感、信頼性を担保してほしい
- ・活用の透明性を高めてほしい
- ・昇給、昇格へ反映させてほしい/異動等にも役立ててほしい

組織力について

- ・課を越えた組織力を向上させたい/課を越えた繋がりを大切に業務に取り組みたい
- ・部下からの提案を受け止める懐の広さを持ち、提案を人材育成の機会に繋げてほしい
- ・個々人の強みを活かし、補い合える組織づくりをしてほしい
- ・業務内容や量に見合った組織編制にしてほしい

その他

- ・住民の声に耳を傾け、住民に寄り添った対応をする(住民対応について)
- ・公平、平等な住民サービスを提供する(住民対応について)
- ・スケジュールや業務の可視化に努め、報連相等を徹底し属人化を防ぐ(業務遂行について)
- ・「強み」「長所」は把握して伸ばし、「弱み」「短所」は適切な指導・育成を行う(能力開発について)
- ・立場に関係なく、積極的に意見を伝える(行政改革について)
- ・やりがいを持てる職場環境をつくる(行政改革について)
- ・職場や仕事に対するプロ意識を持つ
- ・町民から信頼される職員であるよう努める

Ⅲ日の出町職員に求める職員像

日の出町職員に求める職員像

全職員共通

- ◆仕事の目的、組織の役割を認識し、方針を共有できる職員
- ◆広い視野をもち、好奇心旺盛で、新しいことに挑戦できる職員
- ◆先見性、独創性を持ち、住民目線で物事を捉えることのできる職員
- ◆町民と対話し、仲間と共に考え、協働・連携できる職員
- ◆必要な専門知識を身につけ、強みや得意分野をもつ職員
- ◆業務効率を意識し、現状に拘らず改革・改善に取り組める職員

上記に掲げる【日の出町の求める職員像】へ近づくためには、職員一人ひとりが意識するだけでなく、組織全体での意識改革が重要だと考えています。

組織には、以下の3つが不可欠です。

- ・メンバー内のコミュニケーションが円滑で、情報の伝達や意思疎通がきちんと行われていること
- ・組織の目的が共有されていて、組織で同じ方向を向いていること
- ・組織に所属するメンバーが、組織や仲間に対して貢献意欲や助け合いの気持ちを持っていること

係・課のような小さい単位から、コミュニケーションや目的の共有をしっかりと行い、貢献したいと思えるような組織づくりに努めていきます。

職位ごとに求める能力及び行動指針

課長級に求める役割と能力

課長級の役割：

- ◆課の統括者として、町の将来像を見据え、課の抱える課題や求められている成果を理解し、課題解決等を目指した組織目標の設定及び目標達成へ向けた組織マネジメントを行う。
- ◆全体を俯瞰し、戦略的・大局的な視点を持って、課の意思決定を行う。
- ◆風通しのよい職場づくりに努め、職員一人ひとりの適性・能力にあった人材育成を行う。

必要な能力：

【マネジメント系】

課全体の進行管理に加え、適切なリスクマネジメントを行う。組織としてよい風土を形成する。

【能力開発・人材育成系】

組織貢献できる職員の育成、自身の後継の育成を行う。適切な人事評価を行う。

【コミュニケーション系】

課を跨いだ調整、役場内外における折衝や交渉を高いレベルで行う。

【判断系】

組織におけるメリット、デメリットを考慮し、中長期的な目線をもって適切な意思決定を行う。

【企画系】

組織を取り巻く環境変化を考慮し、町全体の利益を最大限にすることを考え、創造力豊かに企画立案を行い、業務を進行する。

【知識情報活用系】

課全体の業務に必要な知識（各法令知識等含む）は身に付けており、他自治体の先進事例等を収集しながら、適切な活用を図る。

【組織基盤系】

服務規律や職場のルールを遵守する。住民に対して説明責任を果たし、親切で誠意ある対応を行う。仕事に対する責任を持ち、チームワークやリーダーシップを持って業務遂行する。

係長級に求める役割と能力

係長級の役割：

- ◆係の統括者として、課長級を補佐し、課題解決・目標達成へ向けた取り組みを主体的に推進する。
- ◆係の所管業務を掌握し、着実に業務が遂行されるよう、進行管理等の業務マネジメントを行う。
- ◆積極的にコミュニケーションを図り、係員一人ひとりの能力等に応じた指導・育成を行う。

必要な能力：

【マネジメント系】

係全体の進行管理を適切に行い、組織としてよい風土を形成する。

【能力開発・人材育成系】

自らの能力開発に加えて、組織貢献できる職員の育成を行う。

【コミュニケーション系】

係内でのコミュニケーション及び係を跨いだ折衝や交渉を行う。

【判断系】

課長の意思決定にかかわる補佐を行う。係の方針の判断を行う。

【企画系】

全体の利益を最大限にすることを考え、企画立案し、成果に繋げる。

【知識情報活用系】

係全体の業務に必要な知識（各法令知識等含む）は身に付けており、他自治体の先進事例等を収集しながら、適切な活用を図る。

【組織基盤系】

服務規律や職場のルールを遵守する。住民に対して説明責任を果たし、親切で誠意ある対応を行う。仕事に対する責任を持ち、チームワークやリーダーシップを持って業務遂行する。

主任級に求める役割と能力

主任級の役割：

- ◆係の中心として、係長級を補佐し、担当業務の課題解決・目標達成を目指し、自発的に取り組む。
- ◆経験や能力を十分に発揮し、実務の要として、視野を広く持ち能動的に業務を遂行する。
- ◆自己啓発に努め成長し続けるとともに、積極的なコミュニケーションを図り、後輩への指導や助言、サポートを行う。

必要な能力：

【マネジメント系】

自身及び後輩の業務進行管理を適切に行う。個々の業務の正確性を高め、スピード感を持って取り組む。

【能力開発・人材育成系】

自らの能力開発を積極的に行い、後輩の育成を行う。

【コミュニケーション系】

相手に安心感を与える傾聴の姿勢を持ち、上司や関係者に対し適切なエビデンスやわかりやすい資料などを提示しながら、物事を伝えることができる。

【判断系】

組織における自身の役割を自覚し、自身及び後輩の業務において、適切な理解・判断を行う。

【企画系】

自身の担当業務について常に改善工夫を怠らず、より効果的・効率的な方法を見出している。

【知識情報活用系】

自身の業務に必要な知識（各法令知識等含む）は身に付けており、業務遂行における情報収集や活用も適切に行っている。

【組織基盤系】

服務規律や職場のルールを遵守する。住民に対して説明責任を果たし、親切で誠意ある対応を行う。仕事に対する責任を持ち、チームワークを持って業務遂行する。

主事級に求める役割と能力

主事級の役割：

- ◆組織の一員として、課題や目標を認識し、問題意識を持って業務へ取り組む。
- ◆実務を担当するプレイヤーとして、業務内容や指示事項を正しく理解し、積極的に業務を遂行する。
- ◆業務に必要な知識・技術の習得等、自己啓発に努め成長し続けるとともに、積極的なコミュニケーションを図る。

必要な能力：

【マネジメント系】

任された仕事の段取り、遂行、点検をしっかりと行える。

【能力開発・人材育成系】

期待される役割において必要な知識やスキルを習得し、自らの能力向上を自発的に行う。

【コミュニケーション系】

相手の話をしっかりと受け止め、上司や関係者に対し、わかりやすく伝えることができる。

【判断系】

自身担当業務において、上司・先輩の意向を理解し、時に確認し助言を受けながら行動できる。

【企画系】

自身の担当する業務について、しっかりとその目的を確認した上で、問題を発見できる。

【知識情報活用系】

自身の業務に必要な知識（各法令知識等含む）は身に付けており、業務遂行において意欲的に情報収集に努めている。

【組織基盤系】

服務規律や職場のルールを遵守する。住民に対して説明責任を果たし、親切で誠意ある対応を行う。仕事に対する責任を持ち、チームワークを持って業務遂行する。

IV人材育成・確保の基本的視点と枠組み

人材育成・確保の基本的視点

日の出町における求める職員像を実現し、職位ごとに必要な役割、能力の醸成を図るため、以下の基本的視点と枠組をもって、具体的施策の展開を図ります。

(1) 職員のモチベーション維持

職員がモチベーション高く業務を遂行するためには、仕事を遂行するための不満足となる要因を取り除き、満足度を高める施策を実施していく必要があります。不満足要因をなくし、満足度を高める「人事制度」を整備し、職員のモチベーション向上を目指します。

第一の枠組み：「人事制度」

人事制度は、適切な人材確保、適材適所の人事配置の実現を基本とし、人事上の処遇や採用基準、評価基準を明らかにし、透明性、公正性を持った運営を行い、職員の向上心を保つことができるよう、各制度が総合的にリンクした制度とします。

(2) 職員の成長促進

職員の成長促進の基本は、一人ひとりの自発的・積極的な取り組みが主体であることは当然ですが、能力開発の各段階において、必要とされる研修の機会を提供し、個人の持つ能力を最大限に引き出していくための、「研修制度」の運営が不可欠となります。

第二の枠組み：「研修制度」

職員の育成、能力開発を促進するために「研修制度」の充実を図ります。「研修制度」の充実においては、OJT、Off-JT、自己啓発等様々なアプローチから自己成長、育成ができる仕組みとします。

(3) 職員が安心して働ける環境

人材の育成・確保においては、ハード面・ソフト面とも職場環境が整備され、安心して働ける仕組みが整っていることが前提となります。職員が安心して働くための「職場づくり」を行います。

第三の枠組み：「職場づくり」

活力に満ち、能力開発意欲を醸成していくような環境、すなわち、職場におけるさまざまな場面を人材育成のために活用していくような、人が育ちやすい職場風土を形成していくことが極めて重要となります。

日の出町では、この「人事制度」「研修制度」「職場づくり」を三位一体として、それぞれの施策を適切に展開することで、人材育成を効果的に進めていきます。

図表 三位一体



V 枠組みごとの具体的施策

「人事制度」の施策

人材育成・確保を促進するための具体的な「人事制度」における施策は以下の通りです。

採用力の強化

従来考え方にとらわれず、ともに同じ方向に向かって仕事に臨める仲間を採用するため、募集・採用手法を考え続けます。職員の採用については、本方針で定めた「求める職員像」に則した人材採用を行うため、多様性、人物面を十分に考慮し、インターン制度や適性把握の仕組みを導入するなど採用方法の検討を行い、より高い資質と意欲を有する人材を選抜していきます。また、年齢構成の偏りを是正するため、キャリア採用も積極的に実施していきます。

ジョブ・ローテーション制度の確立

「ジョブ・ローテーション制度」の確立を目指します。ジョブ・ローテーションとは、業務上の必要性から行われる「人事異動・配置転換」とは異なり、人材育成の視点から、新規採用後 10 年間程度はいくつかの異なる部門を計画的に異動させるもので、3 年周期程度でグループ（総務グループ、町民グループ、福祉グループ、まちづくりグループ、教育グループ）を越えて異動させ、異なる業務を経験させることで、幅広い視野や知識の習得、適性の発見、業務のマンネリ化の防止、庁内の人的ネットワークの形成、情報の共有化などを図ろうというものです。ただ、人的資源の制約もあることから、グループ間のみならず、課内での異動など多様な仕事を経験できることを前提とした人事異動の推進を行います。

自己申告制度の研究と人事情報の一元管理化へ向けた仕組みの構築

職員の適性職務、能力開発、キャリア形成なども申告できるよう自己申告制度の見直しを検討します。将来的には人事情報の一元管理化へ向けた仕組みを構築し、例えば自己申告や過去の異動履歴、研修履歴、人事評価履歴などをデータとして登録し、計画的な人事異動や戦略的な人事配置への活用などを検討します。

人事評価制度

職員の能力や勤務実績をより正確に把握、評価し、育成につなげるため、「人事評価制度」を運用します。求める職員像（職位ごとに必要な能力等）を実現するための評価制度を再構築し、職位ごとに必要な能力に則した評価項目にて評価を実施します。実施した評価により、公正な処遇を実現するとともに職員の意欲向上を図ります。

なお、人事評価の実施に当たっては、被評価者への育成面談、評価研修の実施による評価者の評価能力の向上及び評価精度の向上を行うことが必要不可欠な要件となります。

育成面談制度

人事評価の期首と期末に上司と部下が面談を行い、今期の業務の確認や人事評価内容のフィードバック等を行うことで、上司と部下のコミュニケーションの円滑化を図り、人材育成を促進し、信頼関係を築いていく「育成面談制度」を実施します。

評価結果の昇任への活用

人事評価の結果を昇任へ活用することにより、能力開発の動機付けとしていきます。

希望降任制度の活用

家庭的事情、身体的な事由等により、リーダーの職についていることに対して、ストレスを強く感じ、事務の低下、職場の活力の低下につながることも有り得るとの観点から、「希望降任制度」を引き続き実施します。

給与制度

人材育成を柱とする人事制度の見直しの一環として、給与制度における昇給や勤勉手当について、人事評価の結果を適切に活用し、職責・能力・業績に応じたものとなるよう反映方法を検討します。

ベテラン職員の知識・技能の継承と活用

令和5年から定年年齢の段階的な引上げも開始され、今後、組織の中でより一層ベテラン職員の数が増えることが予測されます。ベテラン職員は、豊富な経験、知識、技能等を有しており、各職場における貴重な存在として活躍しています。このような経験や知識、技能を引き続き発揮していただくとともに、長年培われてきた業務上のノウハウを次世代に引き継いでいけるような仕組みを、各職場において構築します。

新規昇任者メンター制度

新たに課長になったときなど、昇任した際に、先行昇任者がメンター（助言者・指導者）としてサポートする体制の整備・導入へ向けて研究します。職務遂行、マネジメント、部下とのコミュニケーション等に関して気軽に相談できることで、メンターにとっても、メンティーにとっても、自己の成長に繋がる仕組みを検討します。

「研修制度」の施策

人材育成・確保を促進するための具体的な「研修制度」における施策は以下の通りです。

職場内研修 (OJT)

職場内研修 (OJT: On the Job Training) とは、職場において上司や先輩が仕事を通して、また、仕事に関連させながら部下・後輩を育成・指導するものです。職場内研修は、日常的な職務に直結し、職員個人の特性に応じたきめ細やかな個別指導が可能であるとともに、特別な経費を必要としないことから、能力開発においては、極めて有効な手法です。仕事を進める過程そのものが人材育成であるということができます。日の出町では、職場内研修を研修制度の重要な要素と位置づけ、職場外研修とともに一層の充実を図っていきます。

日常の業務を通じて行う職場内研修は、人材育成における研修の中心であり、管理・監督者の責任でもあります。効果的な職場内研修が実施できるよう、管理・監督者に対して職場内研修に関する研修を実施します。また、育成面談の実施やマニュアルの整備等、職場内研修を推進するための基盤づくりに向けた研究を進めます。

職場外研修 (Off - JT)

職場外研修 (Off - JT: Off the Job Training) とは、本来の職務から離れて講義を受けて知識を習得したり、討議等によって考え方を深めたりするもので、集合研修ともいい、能力開発における重要な手法の一つです。受動的に臨むものではなく、自己の職務遂行能力の向上や自己啓発におけるきっかけとして能動的に臨むもので、知識・技術を一定期間、集中的かつ体系的に学習する効果があり、更に、他職場や他の地方公共団体などの職員との人的ネットワークの形成の場として、互いに意識啓発し合う機会となります。日の出町においても、職場外研修の積極的な活用へ向けた啓発を推進していきます。

職員の能力向上のための内部研修の充実

本計画の求める職員像の実現や職位ごとに必要な能力の習得・向上を目指すため、職層に応じた研修を計画的に実施します。

高度・専門的な研修への派遣

高度・専門的な能力等の向上を図るため、国や都の職員研修施設や外部主催の研修（自治大学校等）への参加を進めます。

人事交流、都等への派遣研修の推進

高度な異体験の場を提供することを通じて、視野の拡大、専門的知識の習得、政策形成能力の向上を目指します。このため、都等との人事交流や出向・派遣を引き続き実施します。

その他研修の充実

その他、職員の一般能力を開発するため、職員参加型研修など時々のニーズに応じた研修についても積極的に計画、実施していきます。

自己啓発

自己啓発とは、自分の時間と費用により、自己の能力開発について主体的に取り組むことです。能力開発においては、職員一人ひとりの能力向上に対する意欲と主体性が重要であることから、自己啓発は人材育成の基本的な手法となります。職員の主体的な自己啓発への取組を推進するためには、組織的な支援が必要であり、これらを充実させるとともに、今後は、自己啓発を促進するためのきっかけづくりや自己啓発に取り組みやすい職場環境づくりを醸成していかなければなりません。

職員が自己啓発しやすい環境を整備するため、さまざまな角度からの支援について検討していきます。

「職場づくり」の施策

人材育成・確保を促進するための具体的な「職場づくり」における施策は以下の通りです。

職場改善意識の醸成

職場改善及びそのための改善改革意識の醸成を目的として、職員が積極的な改善提案をできるような環境整備を検討していきます。

人的ネットワークづくりへの環境整備

安心して働ける職場づくりの一助となるよう、近隣自治体の担当者と業務に関する情報共有等が気軽に行える環境の整備等を進めており、職員の幅広い人的ネットワークづくりを推進していきます。

健康管理等に関する取組

個人の価値観の多様化に伴い、様々な支援や相談環境の必要性が高まってきています。

自己啓発、キャリアデザイン（人生設計）ばかりではなく、人事制度全般やセクシャル・ハラスメント、パワー・ハラスメント、カスタマー・ハラスメント、心の健康など、不安に思っていること等を安心して遠慮なく相談できる相談体制を整えていきます。

また、職員一人ひとりが本来持っている能力を十分に発揮するためには、心身ともに健康な状態である必要があります。そのため、メンタルヘルス等に対する正しい理解の普及啓発に努め、心の病の予防と発病時の的確な対応が図れる環境の整備とともに、長期休職者の職場復帰に向けたサポート体制の充実、ガイドラインの作成等を検討します。

ワーク・ライフ・バランス確保のための各制度の充実

日の出町では、近年の感染症への留意、職員の働き方への尊重等、様々な時代の変化に応じた職場環境の整備を行ってきました。引き続き、多様化したライフワークに応じた働き方が実現できるよう、各種制度の充実（クオリティの向上）を目指し、時短勤務、時差出勤勤務、テレワーク等の環境整備や制度運用へ向けた検討を進めていきます。

時間外勤務の縮減

職員が「ワーク・ライフ・バランス」を実現し、その健康が保持され、仕事、家庭生活、地域生活等が調和した状態を目指すには、長時間の時間外勤務の縮減が必要です。

これまでの取組みに加え、勤務時間を管理する立場にある所属長の意識改革を促し、業務の効率化を図ることなどにより、可能な限り時間外勤務を行わないことを目指す職場風土の醸成を図る取組みを強化していきます。

DXの推進

日の出町では、令和5年度に「日の出町DX推進方針」を策定し、5年間の計画をロードマップとして示しています。デジタル社会の進展等により行政を取り巻く環境は大きく変化をしており、デジタル技術を活用できる職員が必要不可欠であることから、職場外研修等の活用により、デジタル人材の育成を推進します。