

大町市人財育成推進計画

～自ら考え、行動する職員を目指して～



令和4年4月

大町市

はじめに

はじめに

近年、地方自治体を取り巻く環境は、情報化、少子・高齢化などの社会情勢の変化により、急速に変化し、複雑化しています。大町市も例外ではなく、市民のニーズは多様化しています。これまでと同じように業務を進めることが、市民の求めるものに対応しているのか、疑問に感じる機会もあるかと思えます。

激変する社会情勢や市民ニーズに対応することが求められる私たちに、今、何が必要なのでしょうか。それは職員一人ひとりが目指すべき職員の姿を理解し、自らの成長に努め、組織力を高めていくことです。

大町市では、組織として人財育成を進めるため、新たに「大町市人財育成基本方針」を定め、大町市人財育成推進計画を策定しました。

この計画に基づき人財育成を推進することで、全ての職員が成長し、躍動し、地域の持続的発展に寄与する組織となるよう、力を合わせて取り組んでいきましょう。

目次

第1章 策定の趣旨	1
第2章 人財育成の基本的な考え方	
1 現状と課題	2
2 組織と職員の目指す姿	4
3 職層別に求められる能力と役割	5
第3章 人財育成のための取組	
1 組織としての取組	7
(1) 能力開発	7
(2) 人事評価	10
(3) 人財活用	10
2 職員としての取組	11
(1) 組織内対話	11
(2) 自己啓発	12
第4章 推進体制	
1 推進体制	13
2 職員の役割	13
3 計画の見直し	14
おわりに	15
用語集	16
参考資料	17

第1章 策定の趣旨

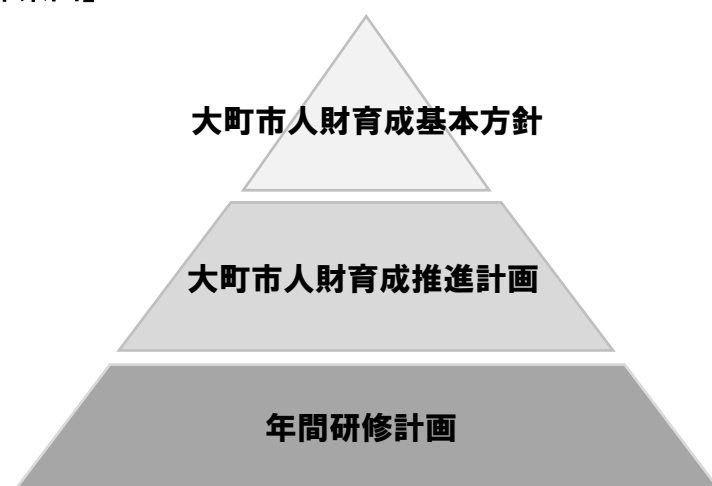
1 計画策定の趣旨

本計画は、大町市人財育成基本方針（以下「基本方針」という。）に掲げた「目指すべき組織の姿」と「目指すべき職員の姿」の実現のため、人財育成を推進する具体的な取組を定めます。

市の組織には、複雑化・多様化する市民ニーズに対応するため、職員一人ひとりがあらゆる面で成長し、組織の力を向上させることが求められています。

基本方針に基づき、全ての職員が採用から退職まで、お互いに助け合いながら、ともに成長するため、職員の人財育成を推進します。そして、職員の能力が最大限発揮され、様々な行政課題に積極的に対応できる組織の構築を目指します。

【人財育成の体系図】



2 人財育成の対象となる職員

基本方針に基づく人財育成の対象となる職員は、大町市で採用した正規職員とします。なお、市立大町総合病院において採用された職員は、対象から除きます。

会計年度任用職員は、人財育成の対象からは除きますが、職務能力向上のため、研修については、参加の対象とします。

第2章 人財育成の基本的な考え方

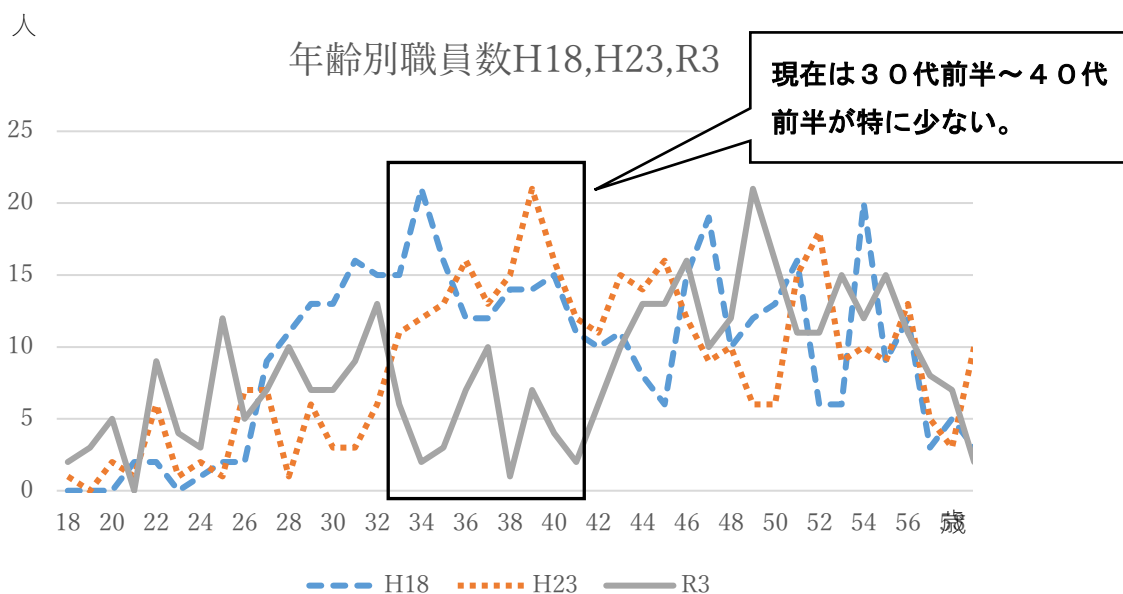
1 現状と課題

(1) 市政を取り巻く現状

少子高齢化の進展や住民の価値観の変化などに加え、今日の激甚化する自然災害や急速に発展する ICT 技術への対応、地球温暖化対策や感染症対策など、市が取り組むべき課題は変化し、多様化している現状です。それに伴い、市の業務においては、これまで引き継いできた業務を前例に倣い実行するだけでは、市民ニーズを十分に満たすことができない環境になってきています。

(2) 市の組織の現状

基本方針は、平成 11 年に策定され、「自己啓発」、「職員研修」、「人事管理」を3本柱として職員の人材育成に取り組んできました。しかし、策定から20年以上が経過し、職員の年齢層の偏在（年齢別職員数比較表参照）や業務の多様化、組織の細分化などにより、職員の育成が必ずしも順調に進んでいない状況にあります。



年齢別職員数比較表（H18、H23、R3）

また、組織としても複雑かつ増加している業務に十分に対応しきれず、この状態が続くと、行政運営に支障が出てくる可能性もあります。

令和2年10月に実施した「人材育成基本方針改定に向けた職員アンケート調査」では、以下のような傾向と課題がありました。

- 職員の8割以上の方が、職員同士が協力しあい、風通しのよい職場であると感じている。
- 約75%の人が仕事にやりがいを感じており、市民から感謝されたときや困難な仕事をやり遂げたときにやりがいや成長を実感している人が多い。
- 職員の55%の人が研修に積極的に参加している一方、主査・主任級では、積極的に研修に参加できない人が多い。
- 研修に参加しにくい理由として、「業務量が多く研修に参加できる余裕がない」が40%、「参加したいと思う研修が少ない」が32%となっている。
- 自分のキャリアデザインを描けている人が約3割しかいない。

(3) 市の組織の果たす役割

市の組織は、市民に最も身近な行政機関として信頼され、時代の変化や要請に、柔軟かつ自律的に即応できる組織であることが求められています。さらに、急速に進むICT技術の利活用に伴う自治体業務のDX化や、SDGsの観点に基づく持続可能な循環型社会に向けての施策立案が重要となります。

2 組織と職員の目指す姿

基本方針では、目指す組織の姿と目指す職員の姿を定めています。本計画においては、この目指す姿を根幹として、人財育成を進めていきます。

【目指す組織の姿】

個々の知恵と能力を結集し、変化を恐れず挑戦し続ける組織

【目指す職員の姿】

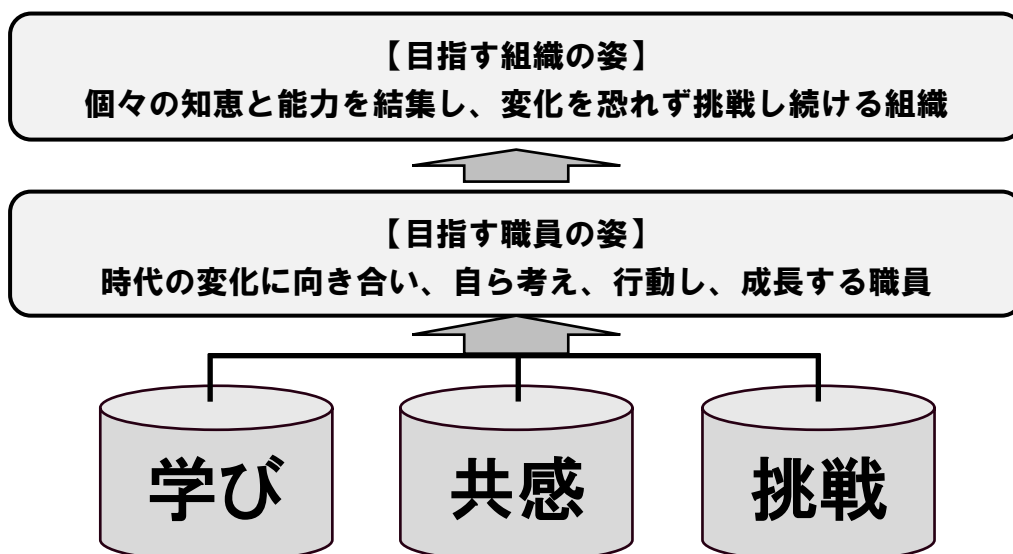
時代の変化に向き合い、自ら考え、行動し、成長する職員

職員一人ひとりが成長し、自分で考え、行動し、時には、困難な課題にも挑戦する職員を目指します。そのために大田市人財育成基本方針では、次の3つの意識を位置付けています。

学び：行政のプロとして自覚を持ち、積極的に自らの能力を高める。

共感：市民の要望や市政の課題を自分ごととしてとらえ、他者と協働する。

挑戦：前例にとらわれず、自ら考え挑戦する。



職員の3つの意識	全職員共通の職員としての姿勢
学び	<ul style="list-style-type: none"> ・自らの役割を自覚し、自己成長、他者貢献に努めよう。 ・市民に最高のサービスを提供するために必要な知識を習得しよう。
共感	<ul style="list-style-type: none"> ・市民や職員とコミュニケーションを図り、多様な考え方を理解しよう。 ・組織として課題解決する視点を持ち、他部局、他機関との連携を図ろう。
挑戦	<ul style="list-style-type: none"> ・前例にとらわれず、常に自らの業務に疑問を持とう。 ・改善すべきは前向きに見直し、その実施に向け果敢に行動しよう。 ・前向きな失敗を非難せず、失敗から学び成功へとつなげよう。

3 職層別に求められる能力と役割

求められる役割			
主事(補)・技師(補)	主査・主任	課長補佐・係長	部長・課長
<ul style="list-style-type: none"> ・基礎的な知識や技術の習得 ・多様な業務への意欲的な挑戦 	<ul style="list-style-type: none"> ・自らの適性や強みによる専門性の向上 ・知識を活かし他者と協働した課題解決 ・後輩にOJT(※)を行う能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・より高い知識や経験による業務指導 ・地域の課題や市民ニーズに応じた施策立案 ・課長を補佐し、業務の課内調整 ・部下にOJTを行う能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・施策の推進と組織マネジメント ・次世代を担う職員の育成 ・組織の活性化に向けた業務改善
求められる能力			
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">業務執行能力</div>		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">組織運営能力</div>	
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">対人関係能力</div>		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">+ 法令遵守</div>	

求められる能力	具体的な項目	主事(補) 技師(補)	主 査 主 任	課 長 補 佐・係長	部長・課 長
業務執行能力	論理的思考※	○	○	○	○
	当事者意識※	○	○	○	○
	規律性・責任性	○	○	○	○
	知識・技能	○	●	●	○
	企画力・構想力・創意工夫	○	●	●	○
	判断力・決断力	○	○	○	●
	積極性・行動力	●	●	○	○
	理解・分析力	○	●	○	○
対人関係能力	コミュニケーション力※	●	●	●	●
	協調性	○	○	○	○
	折衝・調整力	○	○	●	●
	リーダーシップ※		○	○	●
	表現力	●	○	○	○
組織運営能力	課題発見力	○	○	●	●
	マネジメント力※				
	人財育成能力※・指導力・助言力※		○	●	●
	職場の心理的安全性確保力※		○	●	●
	組織管理能力・組織統率力			○	●
	コスト意識	○	○	●	●

※については、用語集を参照。その他の項目については、人事評価制度の手引きを参照
職位ごとの求める能力の比重を円の濃淡で示す。

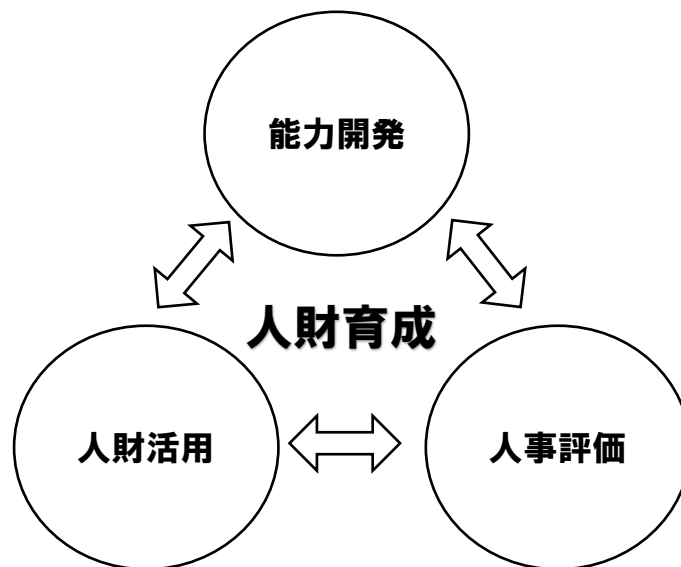
○ < ○ < ●

第3章 人財育成のための取組

1 組織としての取組

人財育成は、能力開発、人事評価、人財活用（人事異動）を効果的に連携させることで、職員一人ひとりのキャリア形成を支援し、個々の能力を最大限に伸ばしていくことが大切です。

これら3つの人事施策（能力開発、人事評価、人財活用）を別々のものにとらえるのではなく、「目標を設定し、日々の業務に取り組む中で成長し（人事評価）、強みを伸ばし、弱みを克服し（能力開発）、そして異動先で能力を発揮する（人財活用）」ため、これらの3つを連携して考えることを人財育成の基本とします。



【人財育成の3本柱】

(1) 能力開発

職員一人ひとりが自らの能力を高め、主体的な成長をすることで、組織力を強化し、市政運営の推進に結びつけます。職員の能力開発については、以下の方法で進めます。

① OJT (On the Job Training : 職場内研修)

職員の能力開発の根幹をなす中心的な手法が職場で実務を行うことで教育していく職場内研修・OJTです。OJTは、これまでも各職場で行っていますが、さらに質を高めるために、改善するポイントをまとめ、内容を充実させます。

OJTにより指導する立場になる職員については、OJTについての基礎知識を研修だけに頼ることなく、自ら勉強し身につける努力をするものとしま

す。

また、部署を統括する立場となる職員については、部署の人財を育てることを常に意識し、人財育成についての知識を向上させるとともに、職場で行われているOJTをよりよい仕組みにするための取組を推進します。

【OJTを改善するためのポイント】

- OJTは職場全体で進める。

OJTの担当者に丸投げするのではなく、新人、若手職員は職場全体で育てるという前提で、職場の上司や主査、主任等の先輩の協力を得ながら、OJTをコーディネートします。

- 計算されたOJT計画を立てる。

OJTの担当者を中心に、新人・若手職員にいつまでに何ができるようになってもらうかを職場で考えます。配属の1週間後には、何を知っている状態にするのか、1か月後は何ができる状態にするのかということです。

計画を立てる際のポイントは「逆算」です。まず、いつの時点でどうなっていてほしいのか決め、そのために必要な知識やスキルを洗い出し、達成予定日から逆算して、「いつ身に付けさせるのか」を決めておくことが大切です。

- 常にOJTの目的を意識する。

OJTの目的は、業務を任せられるように、知識、作業手順などを伝え実務能力を高めてもらうことにあります。マニュアル等の作成を行い、常に最新のものに改善していくことで、よりよいOJTが進められます。

② Off-JT (Off the Job Training : 職場外研修)

役職や職域等に共通して求められる知識、技術を体系的に習得するためには、職員研修が効果的です。職員研修の内容を充実させるとともに各職場での研修を支援していきます。これまで主流であった講義型の研修のほかに、アクティブラーニング(※)や動画視聴型の研修を取り入れ、より実践で活用できるような研修を実施していきます。

また、研修の効果を高めるためには、受講内容の振り返りと職場での実践、業務への活用を促す上司からの指導や助言が重要となります。

市の職員にとって、自分以外の部署の業務を知るということは、多様な市民ニーズに対応するために重要であることから、組織内副業制度（※）などの研修制度についても研究を進めるとともに、職員自らが講師となり自らの業務内容を説明する講座についても取り入れていきます。

また、職層が変わることにより、職場で求められる役割も変わってきます。職層に合わせた研修の実施により、効果的な能力開発を行います。さらに職員が自らの能力や適性の活かし方を考える機会（キャリアデザイン）を支援することで主体的な成長意欲の増進や仕事のモチベーションの向上を図ります。なお、職員研修については、各年度、年間研修計画を策定し、進めていきます。

【研修の例】

対象	職務上必要な研修	スキルアップ研修
新規採用職員	新規採用職員研修（ビジネスマナー、待遇対応、コミュニケーション、文書事務、公務員制度等）、日直業務研修、人事評価制度研修	公文書作成研修、法制執務基礎研修、会計事務研修（財務会計含む。）、契約事務研修、
2～5 年目までの職員		市役所業務学習、クレーム対応研修、文書作成力向上研修、待遇力向上研修、
中堅職員（主事～主任）	中堅職員研修（チームビルディング等）	説明力向上研修、コーチング研修、ファシリテーション研修、わかりやすい資料作成研修、公文書作成研修
主査・係長・課長補佐	係長研修（マネジメント力、リーダーシップ、部下育成等）、人事評価制度評価者研修	折衝力・交渉力向上研修、法制執務応用研修、予算編成研修、議会対応研修（答弁書作成等）
課長・部長	部課長研修（管理職が担うべき役割等）、人事評価制度評価者研修	議会対応研修（本会議対応等）
全ての職員	ハラスメント研修、コンプライアンス研修	コミュニケーション力向上研修（対話研修）、法制執務研修、人権教育研修

【受講内容の振り返り方法の例】

受講者アンケート、研修内容の復命書を作成、研修内容を職場内で報告する場を設けるなど

③ 他団体との交流

大町市以外の他の団体と交流することは、自身や職場を客観視するよい機会となります。また、他団体との交流から、新たな発見や課題を共有し、自身のスキルを磨くとともに、働き方や業務内容について見直す契機にするなど、課題解決の糸口の発見につなげます。

【具体的な取組の例】

他団体への派遣研修、他自治体との勉強会や共同研修会の実施、民間事業者等との共同研修の実施など

(2) 人事評価

職員が能力開発をした経過や結果を適切にフィードバックし、支援することで、職員のモチベーションややりがいの向上を図り、成長を促します。職員が成長を実感することで、継続的な人財育成の基盤につながります。

令和3年に策定した人事評価制度の手引きに基づき、人事評価を実施し、職員一人ひとりの仕事の成果とプロセスの両面から、本人と上司が公正に評価することで、職員の主体的な職務遂行やより高い能力を有する人財の育成を図ります。また、人事評価制度を活用することで、職員の人財育成・能力開発、職場の活性化、公正な人事管理の推進、組織力の向上につなげます。

(3) 人財活用

① 人事異動

人事異動は、職員が様々な業務や課題にチャレンジすることにより新たな視点を獲得したり、様々な刺激を受けることで、能力の幅が広がり自己成長の機会となります。また、適材適所の人事異動を行うことにより、意欲と能力が最大限に発揮されるよう、市の人事異動・職員配置を次のように進めます。

- ・自己申告制、人事評価制度を定着、進化させ、人事異動の際に活用します。
- ・人事管理システムを導入し、職員の経歴、資格、研修実績等を管理し、人事異動の判断材料とします。
- ・採用後10年間に2～3か所の職場を経験することを基本としつつ、年度中途でも職員の臨時流動制度（※）を活用し、若手職員一人ひとりの適性

や能力に着目した人事異動・職員配置を行います。

- 採用10年目以降は、培った知識や経験を活かし相乗効果が期待できる人事異動を意識して行います。
- 専門性を必要とする分野、職種においては、育成を見据え長期間の配置をするなど柔軟な対応を行います。
- 事務職の係長、企画員、主査級を対象に、多様化・複雑化する市民ニーズへの対応と自身のキャリア形成のため、専任分野のエキスパートとして配置を行う複線型人事制度を検討します。

② 昇任、昇格

昇任、昇格等に当たっては、人事評価制度を定着、進化させ、適切に運用できるように検討を進めます。その際、人事管理システムを導入し、職員の経歴、資格、研修実績等を管理し、昇任、昇格の重要な判断材料とします。

また、性別等にかかわらず能力に応じた係長級や管理職への積極的な登用に加え、今後生じる職員の世代交代への対応を踏まえ、人事評価の結果や上司の推薦、本人の意向などによる、年齢にとられない登用についても研究を進めます。

③ 職員採用

職員採用においては、採用試験を実施する中で、採用時の能力はもとより、将来性を意識した人物重視の採用を行っていきます。また、幅広い多様な人材を採用するために、社会人採用枠の活用について検討を行うとともに、受験者向けの広報活動にも注力していきます。

新規採用職員を採用した後は、支援トレーナー制度（※）により、新規採用職員が円滑に職場に適応し、その能力を早期に発揮できる環境を整えます。

2 職員としての取組

(1) 組織内対話

組織内で、常にコミュニケーションを図ることは業務を遂行する上で必要不可欠です。特に係長級以上については、業務についての意思疎通を図るためのミーティング等を課や係で定期的の実施します。

また、課を横断したコミュニケーションを図ることも重要です。常にアンテナを高くし、自分や部下の業務に関連する課等の職員とコミュニケーションを図り、市民サービスの向上に努めてください。

対話には、コミュニケーション能力の向上と役職関係なく誰でも自由に意思を表現できる心理的安全性が極めて重要です。お互いを認め合い、意見が違うことを受け入れ、相手の意見をすぐに否定するのではなく、目的達成のために何が最適かを皆で考えられるような雰囲気づくりを心がけてください。

(2) 自己啓発

OJT や職員研修の効果を高めるためには、職員一人ひとりの自ら学ぶ姿勢が大切です。今後も職場の研修を充実させることで、職員が相互に成長できるよう努力していきましょう。あなたの成長はあなた自身のためであるとともに、市民のためでもあります。

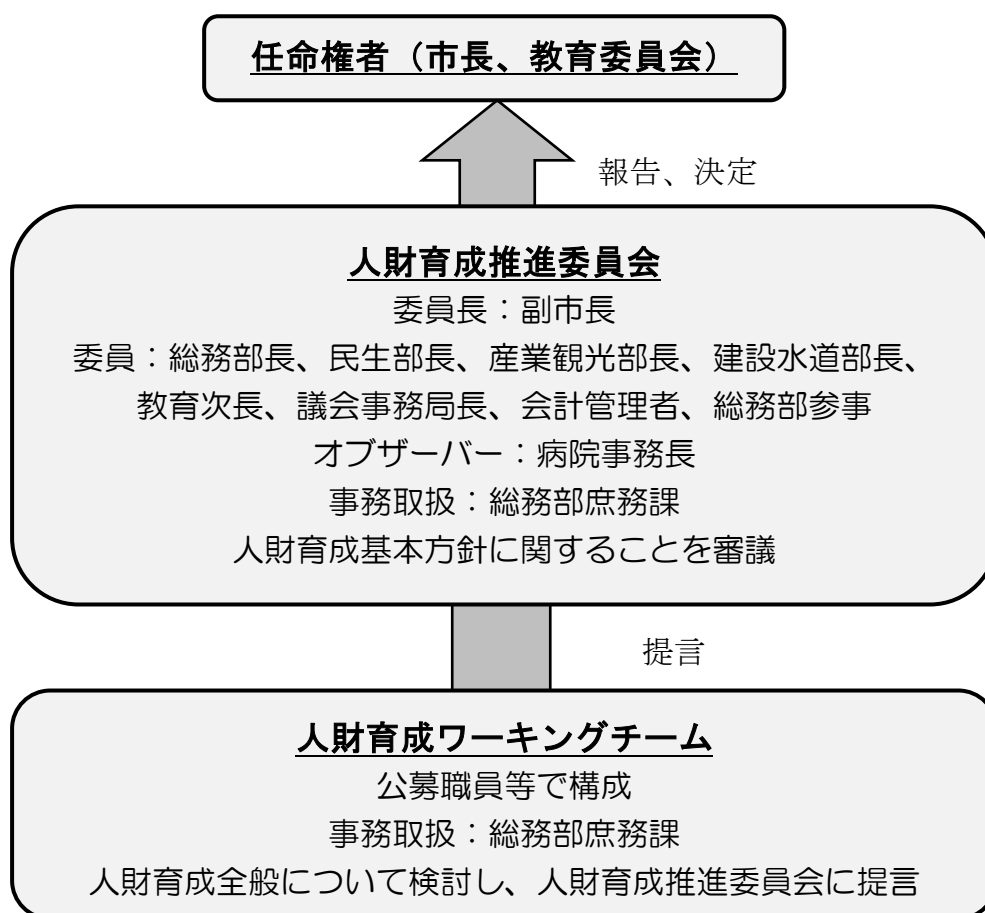
自己成長を支援するため、自己啓発情報の提供、自主研修助成制度（※）による個人・グループへの補助などを行っていきます。

第4章 推進体制

1 推進体制

人財育成を推進していくためには、職員の理解を得ながら、本計画を確実に推進していく必要があります。そこで人財育成を検討し、推進する全庁的な組織として、副市長を委員長とした「人財育成推進委員会」を庁内に設置します。

また、人財育成推進委員会の下部組織として、公募職員等で構成する「人財育成ワーキングチーム」を設置し、本計画の進捗管理や必要に応じた見直し等、人財育成全般について検討し、検討委員会に提言することとします。



2 職員の役割

人財育成は、人事部門だけでできるものではありません。管理監督者、職員、人事部門がそれぞれの役割を認識し、三者が一体となって進めていく必要があります。

① 職員（個人）の役割

職員は、「目指す職員の姿」に向かって、自己研鑽に励むとともに、職場

における自分の役割を意識しながら、学びあう環境を醸成し、円滑な人間関係を築き、部下や後輩の指導・育成に積極的に取り組むことが求められます。

② 管理監督者（係長級以上）の役割

管理監督者は、人財育成を重要な職務と認識し、職員の意識や能力の向上を図るものとします。職場全体で計画的に人財を育成することが求められるため、職場内の人財育成が効果的に実施されているかを監督してください。また、職場全体の共通目標を職場内で浸透させるために、職場内で対話の機会を意識的に設けることも重要です。

③ 人事部門の役割

人事部門では、職員一人ひとりが、日々の業務や研修等を通じて主体的に能力開発に取り組むことを支援するほか、職員の成長が「目指す組織の姿」に繋がるよう職場環境の整備に取り組みます。

3 計画の見直し

本計画は、研修参加者アンケートの結果、人事評価の実施状況、社会情勢等に対応し、随時見直すこととします。

おわりに

おわりに

私たち職員は、市民の視点に立ち、行政サービスを向上していくため、常に成長に努めなければなりません。

この計画を職員一人ひとりが理解し、目指す組織の姿、目指す職員の姿の実現に向け、力を合わせて人財育成を推進していきましょう。

大町市の人財育成行動指針

- 職員は、市役所の財産（人財）です。
- 人財育成は、全ての職員の職務です。
- 人財育成の主役は、職員の皆さんです。
- 人財育成にゴールはありません。

用語集

- OJT (On the Job Training) : 新規採用職員、若手職員、異動職員を対象とし、業務を実践しながら必要な知識やスキルを身に付けるための職場内での研修。
- 論理的思考 : 物事を体系的に整理し、矛盾や飛躍のない筋道を立てる思考法。ロジカルシンキングともいう。因果関係を整理し、順序立てて考えることで、わかりやすく説明する手法
- 当事者意識 : 「自らが行動する」という意識。誰かが解決してくれる、やってくれる、という「他人ごと」ではなく、「自分ごと」としてとらえること。
- コミュニケーション力 : 対人的なやり取りにおいて、お互いの意思疎通をスムーズにするための能力。上手に話す能力だけでなく、他人の気持ちを推測する能力、社会的な背景やルールの理解なども含まれる。
- リーダーシップ : 組織をけん引するリーダーとしての資質や能力。トップダウンの指示=リーダーシップとは限らない。
- 人財育成能力 : 職員を人財としてとらえ、部下のモチベーションを維持し、適切なレベルの仕事を下に任せてみるなど、広い視野を持って、人を育てられる能力。コーチングスキルとも表現される。
- 助言力 : 部下の仕事が適切に進むようにアドバイスする力。困難な業務等に対して、立ち向かえるよう適切なアドバイスができる力
- 職場の心理的安全性確保 : 組織の中で自分の考えや気持ちを、誰に対しても安心して発言できる状態を作る能力。心理的安全性の確保により、組織内での率直な発言及び意思疎通の向上につながる。
- マネジメント力 : 目標や目的を意識し、その達成に向けて組織及び組織内の「ヒト」「モノ」「カネ」などのリソースを適切に管理し、効果的に運営していく能力
- アクティブラーニング : 能動的学習を指し、研修を受ける人が受け身ではなく、自ら能動的に学びに向かうよう設計された学習法。主体的、対話的で深い学習の実現を基本とする。
- 組織内副業制度 : 所属長の許可を得て、本務の閑散期などに、勤務時間の2割程度を限度に本務以外の部署で業務に従事する制度
- 職員の臨時流動制度 : 期限を限定し、職員を配置された部署以外の部署に異動させ又は兼務させること。
- 支援トレーナー制度 : 新規採用職員を支援するためのトレーナーを1名任命し、業務のほか、職場内外のさまざまな疑問や不安に対して相談しやすい環境を作る。トレーナーは、組織内の共通業務等も指導する。
- 自主研修助成制度 : 大田市職員研修規程に基づき、自己のスキルを向上させるために必要な研修について、自費を投じて受講する職員に対し、1研修当たり20,000円を限度に1/2の額を助成する制度

参考資料

策定に関わった組織

○大町市職員研修委員会

	役 職	氏 名
委 員 長	副 市 長	矢花 久則
委員長職務代理	総 務 部 長	和田 泰典
委 員	民 生 部 長	曾根原 耕平
//	産業観光部長	駒 澤 晃
//	建設水道部長	古平 隆一
//	教 育 次 長	竹内 紀雄
//	議会事務局長	藤澤 浩紀

○人材育成ワーキングチーム

	所 属 等	氏 名
座 長	庶 務 課 長	飯島 秀美
委 員	まちづくり交流課	遠 山 剛
//	ス ポ ー ツ 課	小澤 誠一
//	生 活 環 境 課	原田 信介
//	建 設 課	吉川 雅輝
//	企 画 財 政 課	塚田 洋平
//	税 務 課	飯島 千晴
//	まちづくり交流課	田中 裕貴
//	庶 務 課	山下 峻矢
コーディネーター	庶 務 課	降籟 広美