

朝来市

人材育成・確保基本方針

～朝来市を愛し、未来・創造にチャレンジする職員を目指して～

令和8年3月

目次

第1章 人材育成基本方針改定の趣旨	1
1 これまでの取組	1
2 人材育成基本方針改定に至る経緯	1
3 方針の見直し時期	2
4 方針の位置づけ	2
第2章 人材育成・確保の基本的な考え方	3
1 基本テーマについて	3
2 求められる職員像について	3
3 求められる職員像実現のための能力要件	4
4 階層別に求められる役割と能力	6
5 人材育成・能力開発の基本的視点	7
6 人材育成・能力開発の体制とその推進	8
第3章 人材育成・確保の方策	9
1 総合的な人材育成・確保の体系	9
2 本市を支え、次代を切り拓く人材の確保	11
3 やる気を高め、人をいかす人事制度の構築	12
4 能力を引き出し、高める研修制度	14
5 人を育て、活力を生む職場づくり	16
第4章 DX人材の育成・確保	19
1 求められるDX人材像	19
2 DX人材の育成・確保に向けた取組等	20
おわりに	21

第1章 人材育成基本方針改定の趣旨

1 これまでの取組

本市では、地方分権の進展に伴う「自己決定・自己責任」の行政運営を確立するため、平成19年3月に「朝来市人材育成基本方針」を策定しました。本方針のもと、厳しい財政状況や少子高齢化、住民ニーズの多様化といった社会経済情勢の変化に的確に対応し、全体の奉仕者として熱意と誠意を持って業務を遂行できる人材の育成に努めてきました。

その後、人口減少社会の到来や、国・県からの権限移譲による地方分権の深化により、基礎自治体である本市には、自らの判断と責任のもと特色ある施策を展開することが、これまで以上に求められるようになりました。こうした変革の時代に対応するためには、職員一人ひとりが現状を分析し、将来を見通す力及び自律的な政策形成能力を備えることが不可欠です。このため、令和3年3月には基本方針を補足する「朝来市人材育成計画」を策定し、より効果的・効率的な能力開発の推進を図ってきました。

2 人材育成基本方針改定に至る経緯

近年、少子高齢化や生産年齢人口の減少が加速する中、働き方に対する価値観の多様化、大規模災害や感染症等の新たなリスクの顕在化、デジタル化の進展など、社会情勢はかつてない速さで変化しています。若年労働力が不足し、経営資源が制約される中で、複雑化・多様化する行政課題に的確に対応するためには、職員の「育成」だけでなく「確保」の重要性がこれまで以上に高まっています。

こうした状況を踏まえ、総務省は平成9年に示した「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」を、令和5年12月に全面的に改正しました。新たな指針「人材育成・確保基本方針策定指針」では、従来の「人材育成」に加え、戦略的な「人材確保」や「職場環境の整備」を総合的に進めるべきことが示されています。

本市においても、こうした時代の変化に迅速かつ的確に対応し、持続可能な組織体制を維持するため、「人材育成」だけでなく、「人材確保」のあり方についても考え方を示すこととしました。これに伴い、名称を「朝来市人材育成・確保基本方針（以下、「基本方針）」へと改定します。

今後は、本方針に基づき、各種施策の具体化を進め、職員の意識改革及び意欲と能力の向上、多様な人材の確保、職場環境の整備に取り組むとともに、組織の活性化を図り、住民サービスの向上に努めていきます。

平成9年11月	●【総務省】	地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針
平成19年3月	○【朝来市】	朝来市人材育成基本方針の策定
令和3年3月	○【朝来市】	朝来市人材育成計画（朝来市人材育成基本方針を補足する内容） （計画期間は令和3年度から令和7年度まで）
令和5年12月	●【総務省】	人材育成・確保基本方針策定指針
令和8年3月	○【朝来市】	朝来市人材育成・確保基本方針

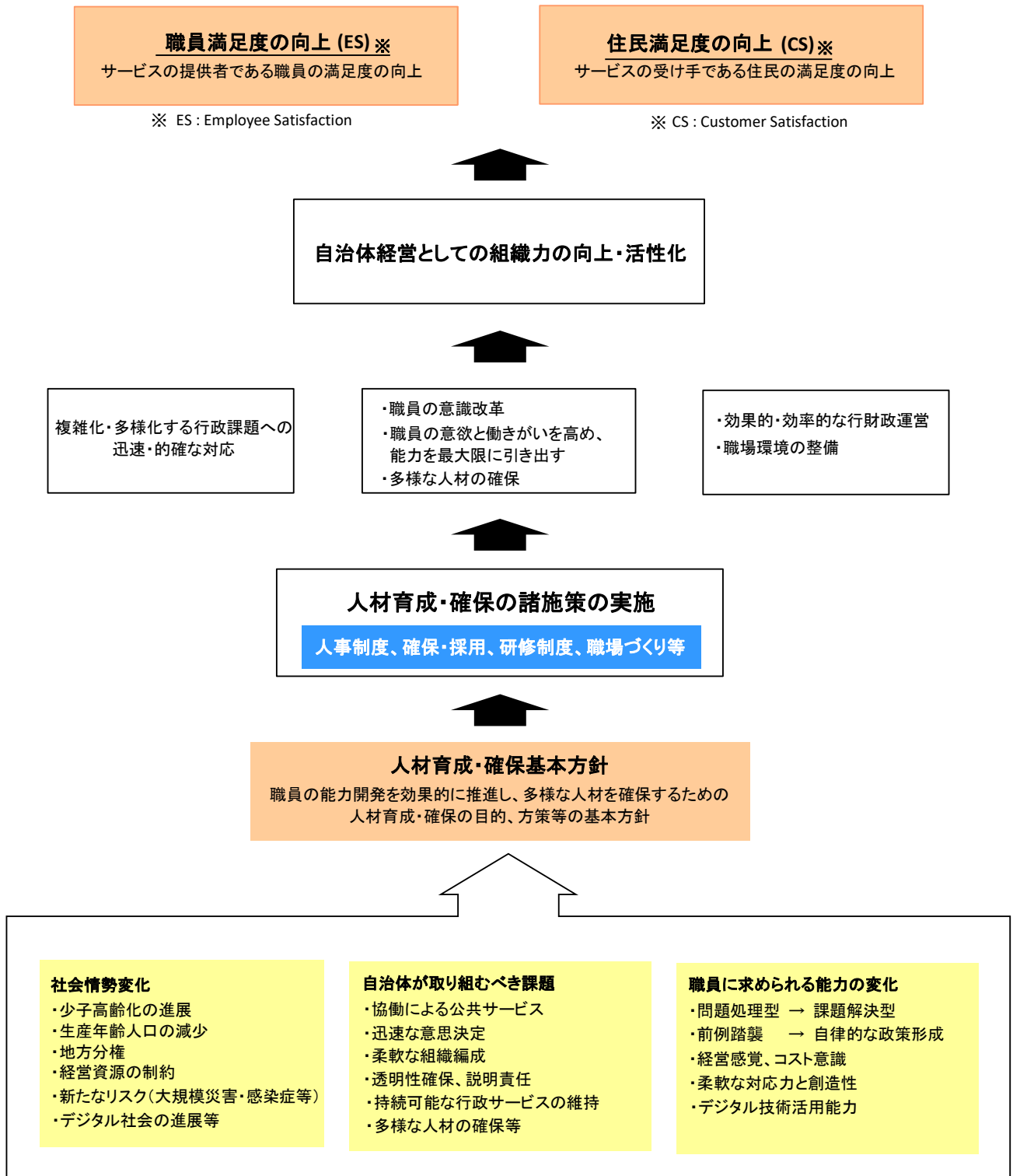
3 方針の見直し時期

人材育成・確保基本方針は、中・長期的な視点で取り組むことから、方針の見直し時期は定めず、社会情勢の変化や法改正など必要に応じて適宜見直していきます。

4 方針の位置づけ

これらの経緯を踏まえ、本方針の位置づけを図表1のとおり整理します。

図表1 基本方針の位置づけ



第2章 人材育成・確保の基本的な考え方

1 基本テーマについて

朝来市を愛し、未来・創造にチャレンジする職員

本方針の基本テーマは、人材育成計画で策定した内容を継承し、「朝来市を愛し、未来・創造にチャレンジする職員」とします。そして、市が展開する能力開発制度、人事評価制度等の共通テーマとして位置づけます。

朝来市職員は、自らの能力開発に努め、業務遂行に励むことで、この基本テーマを目指し、その実現に向け燃える、意欲あふれるプロフェッショナル集団の形成に向けてまい進していきます。

2 求められる職員像について

基本テーマを受けて定められた「求められる職員像」は、組織目標の達成と住民満足度の向上を目指すための行動指針であり、全ての職員が自己形成の目標として共有すべきものです。

これは普遍的な職員像として、今回の改定においてもその趣旨を継承します。

未来の朝来市創造に 進んで挑戦する職員

- ・前例にとらわれず、常に問題意識をもち自ら考え新たな課題に積極的に挑戦すること
- ・豊かな知識と経験を養い、未来を切り拓くことに夢と誇りを持つこと

朝来市を愛し時代のニーズを 先取りする職員

- ・朝来市に愛着と誇りをもち、朝来市の発展のために全力で職務に取り組むこと
- ・広い視野をもち時代の変化や市民ニーズの変化を的確に把握すること

誠実・公平な姿勢で 市民に信頼され 市民と協働する職員

- ・職員自らが一市民として地域社会に飛び出し、地域を支える多様な主体の一員として活動すること
- ・市民ニーズに対して、常に誠実な姿勢で臨み、公正・公平であること

コミュニケーション力をいかし 柔軟に対応できる職員

- ・傾聴技法、コミュニケーション能力をいかし親身になって柔軟な対応をすること

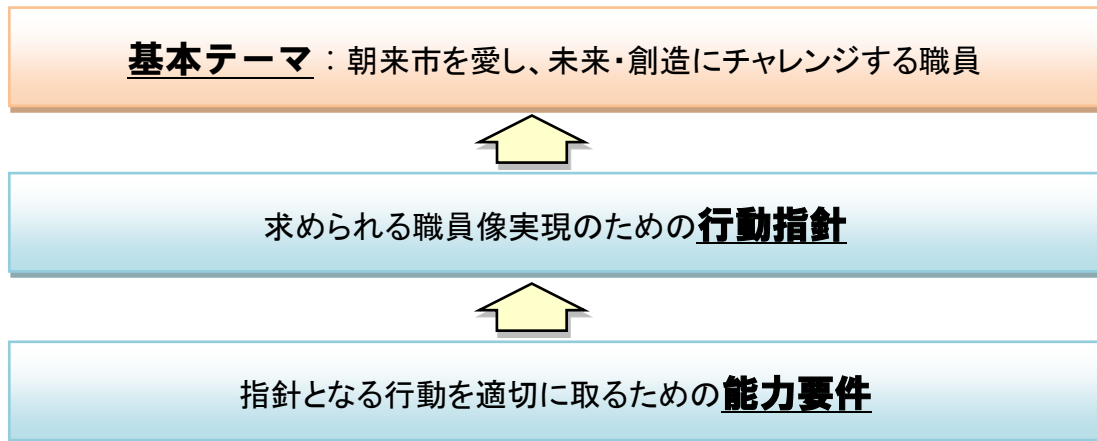
経営感覚を持ち 法令を遵守する職員

- ・限られた資源の中で最大の効果を生み出し、コスト意識、スピード感を持って業務を遂行すること
- ・公務員としての法令遵守の重要性を深く認識し、公正・公平な職務の遂行に努めること

3 求められる職員像実現のための能力要件

基本テーマである「朝来市を愛し、未来・創造にチャレンジする職員」を目指し、「求められる職員像」を具現化していくために必要な能力を、行動指針に対応して表すと、図表2、図表3のとおりとなります。

図表2 基本テーマと求められる職員像の行動指針・能力要件



職員は、あらゆる場面において、住民感覚をいかした「朝来市の未来・創造」の実現に向けて、その行動指針に基づいて住民とともに考え、行動し、必要な能力を獲得していくように努めます。

さらに、市はそれを支援し、強力に推進していくための仕組みとして、全庁的かつ総合的な取り組みを展開していきます。

図表3 朝来市人材育成・確保基本方針の基本テーマと「求められる職員像」・能力要件

基本テーマ	求められる職員像	行動指針	行動事例	能力要件
朝来市を愛し、 未来・創造に チャレンジする職員	未来の朝来市創造に 進んで挑戦する職員	前例に捕われず、常に問題意識をもち自ら考え新たな課題に積極的に挑戦すること	○組織の目標を明確に定め、朝来市の未来・創造にチャレンジします ○新たな仕事に積極的に臨み、最後まで意欲を持って取り組みます ○改革・改善意識を高め、課題発見力、課題解決力を身につけます ○仕事の目的を理解し、創意工夫とチャレンジ精神で課題を解決します	○問題意識を持ち、改善改革を進める力（情報収集・分析力、問題発見・解決力、改善工夫力、企画・構想力、チャレンジ意欲） ○目標設定能力 ○目標達成に向けて、チームメンバーのやる気と協力意識を促進する力（チームワーク、リーダーシップ）
		豊かな知識と経験を養い、未来を切り拓くことに夢と誇りを持つこと	○所属、担当以外の仕事にも関心をもち、市全体の状況を理解・把握します ○風通しのよい、自由に意見を交わせる職場を実現し、新たなアイデアを生みだします ○研修や説明会等には積極的に参加し、自己啓発、能力開発に努めます ○部下、後輩の強みはいかしく、弱みは鍛えて人材育成に努めます ○人材育成のため、若い職員の研修参加、自己啓発等を後押しします	○業務知識、専門知識、技術力 ○情報収集活用能力（情報通信技術の活用を含む。） ○独自の発想で政策立案を行うための総合能力（情報収集・分析能力、課題発見能力、制度設計能力など） ○自己を成長させ、部下、後輩を育成する力（人材育成・指導力）
	朝来市を愛し 時代のニーズを 先取りする職員	朝来市に愛着と誇りを持ち、朝来市の発展のために全力で職務に取り組むこと	○朝来市を愛し、将来も「好きなまち」であり続けるために問題、課題等を整理し、将来像を描きます ○朝来市の将来像、あるべき姿の実現に向けて目標を明確化し、最後までやり遂げます	○目標達成意欲（責任感、チャレンジ意欲） ○困難な状況下でも最後まであきらめずに、やり遂げようとする意識（責任感）
		広い視野をもち時代の変化や市民ニーズの変化を的確に把握すること	○幅広い知識を習得し、住民ニーズの多様化、複雑化、高度化に応えます ○時代の変化、住民ニーズの変化を先取りし、適切な対応策を提案します ○一つの組織の仲間として情報を共有し、最大限の効果を発揮します	○時代の変化をとらえるための、社会経済・文化・技術等に関する幅広い知識（一般教養、知識情報） ○社会情勢に関する一般的知識（環境問題、男女共同参画社会、ノーマライゼーション等に関する知識等）
	誠実・公平な姿勢で 市民に信頼され 市民と協働する職員	多様化・高度化する市民ニーズに対して、常に誠実な姿勢で臨み、公正・公平であること	○市民の皆さんにはやさしく接し、親切で真心のこもった対応をします ○住民の立場に立ち、公平・公正なサービスをスピーディに提供します ○公務員であることを自覚し、情熱と誇りを持って仕事に臨み市民の信頼に応えます	○市のサービスについての基礎知識・実務知識 ○住民の信頼を得るための公務員倫理及び人権問題に関する知識・意識（規律性、人権尊重） ○規律、接遇能力（身だしなみ・マナー・言葉づかい）
		これまで行政が主導してきたまちづくりを市民との協働により進めること	○正しい行政知識を身につけ市民の皆さんに丁寧わかりやすく説明し、市民の皆さんとともにまちづくりを進めます ○市の状況を正しく理解し、市民からの問い合わせにすみやかに答えます	○地域や市政に関する幅広い知識、社会問題への関心・知識 ○ファシリテーション能力（協働促進） ○理解力
	コミュニケーション力 を生かし 柔軟に対応できる職員	傾聴技法、コミュニケーション能力を生かし親身になって柔軟な対応をすること	○市民一人ひとりの立場を理解し、思いやりのある柔軟な対応をします ○仲間を思いやるやさしさとコミュニケーションで協力し合い、問題を解決します ○チームワークと連携を大切に、効率的に業務を遂行します	○傾聴能力、観察力、行動力 ○関係者を説得し、提案を実現するプレゼンテーション力、ディベート力（コミュニケーション・表現力、折衝・交渉力） ○高度なコミュニケーション能力（コミュニケーション・表現力（説明力）、折衝・交渉力）
		経営感覚を持ち 法令を遵守する職員	限られた資源の中で最大の効果を生み出し、コスト意識、スピード感を持って業務を遂行すること	○経営意識・コスト意識を持ち、より効果的・効率的、かつスピーディに仕事を進めます ○組織マネジメント能力、業務マネジメント能力を身につけ、業務を計画的、効率的に推進します
公務員としての法令遵守の重要性を深く認識し、公正・公平な職務の遂行に努めること	○公務員として必要な一般法令知識については自ら進んで学習します ○公務員としての自覚を持ち、責任を持って仕事を仕上げます ○身につけた先端知識・技術・ノウハウを、部下、後輩に伝えていきます		○コンプライアンス意識 ○政策を展開するための政策法務能力（法制執務能力など） ○自己啓発、自己管理能力	

4 階層別に求められる役割と能力

職員を管理職・監督職・一般職の3階層に分け、さらに「求められる職員像」に向けた、各役職に求められる役割と能力を役職段階別に示すと次のとおりです。

役職		役割・定義	求められる能力
経営能力発揮期	部長・次長級	<ul style="list-style-type: none"> ・総合的・長期的な視点に立って部の目標や方針を打ち出し、組織力を最大限に発揮させ、その実現を図る。 ・所属職員の能力を的確に把握し、育成支援を行う。 ・危機管理体制を整備し、危機発生時には的確に対応する。 	<管理職> <ul style="list-style-type: none"> ・意思決定 ・組織マネジメント ・人材育成 ・情報活用力 ・専門知識 ・企画・構想力 ・折衝・調整力 ・リーダーシップ
	課長・副課長級	<ul style="list-style-type: none"> ・部の目標・方針を踏まえて課の課題などを明確に示し、組織力を最大限に発揮させ、その解決を図る。 ・複雑な課題を解決するため、関係者と効果的な折衝・交渉、調整を行う。 ・問題発生に対する的確な予防対策、発生時対策をまとめ、組織への徹底を図る。 	
能力発揮期	課長補佐・係長級	<ul style="list-style-type: none"> ・課題を発見、整理し、上司の指示を的確に把握しながら、最も効果的な手段をとる。 ・知識と経験をいかし、高度で専門的な業務を遂行する。 ・部下の能力を適正に把握し、指導育成を行う。 ・担当者の能力に応じて、適切な業務指導を行う。 ・目標の達成や課題の解決のため、効果的・効率的な方策を企画・構想、提案する。 ・業務の円滑な遂行のため、関係者と効果的な折衝・交渉を行う。 	<監督職> <ul style="list-style-type: none"> ・判断 ・業務マネジメント ・人材育成 ・情報活用力 ・専門知識 ・企画・構想力 ・折衝・調整力
能力拡充期	上席主査・主査級	<ul style="list-style-type: none"> ・幅広い情報を収集し、因果関係を構造的に分析して、業務の改善・工夫を図る。 ・常に問題意識を持ち、必要な改革、改善を提案する。 ・組織における情報共有を図る。 	<一般職> <ul style="list-style-type: none"> ・判断／理解 ・業務マネジメント ・能力開発 ・改善・工夫 ・情報活用力 ・一般知識 ・コミュニケーション
能力開発・育成期	主任・主事級 技能労務職員	<ul style="list-style-type: none"> ・業務に必要な情報を的確に収集・選択し、効果的に活用する。 ・業務内容を理解し、業務に必要な知識・技術・技能を習得して、実行計画を立て、業務を着実に実行する。 ・組織内外における良好なコミュニケーションを保つ。 	

5 人材育成・能力開発の基本的視点

基本テーマである「朝来市を愛し、未来・創造にチャレンジする職員」に必要な能力を養成するための具体的な能力開発の仕組みづくりにあたっては、次のことを基本的な視点とし整理し、組織全体で共通理解を図ることが求められます。

(1) 効果的・効率的な行政運営の促進、職員のやる気の向上、能力の最大限の発揮を目指す仕組み

今日、地方分権の進展などにより地方自治体が果たさなければならない責務は、ますます高度化・多様化しています。一方、先に述べたとおり、昨今の我が国の経済状況、行政改革の推進などを考えれば、この責務を果たすために安易に新たな人的資源を投入していくことは難しく、限られた人材を有効に活用することで、幾多の行政課題に立ち向かっていかなければなりません。このためには、職員一人ひとりが有する能力を引き出し、その能力が最大限に発揮できるようなシステムを創り上げることが必要となります。

(2) 職員の能力・個性をいかし、自己実現・成長の欲求を満たすとともに、組織力を高める仕組み

「求められる職員像」を具現化するための能力要件は多彩なものとなっています。また、職員一人ひとりの能力・個性、価値観も多様です。人材育成の基本は、職員一人ひとりの能力・個性をいかしながら、組織目標と個人目標を合致させ、全体として組織力を高めていくことにあります。

(3) 積極的チャレンジを可能とし、それに応える仕組み

さらに、変革の時代を迎え、地方分権が進展する中、地方自治体にも地域間競争や自己決定・自己責任の組織運営が求められています。このような時代においては、新たな課題を発見し、積極果敢にチャレンジしていく意欲を持った職員の養成も必要となっており、また、このような職員が正当に評価される仕組みや制度も、併せて構築していくことが求められています。

6 人材育成・能力開発の体制とその推進

人材育成・能力開発を効率的、効果的に推進していくためには、全庁の各階層、各職制が一丸となって、それぞれの役割を正しく果たす必要があります、基本方針と方向性をともにする必要があります。

(1) 人材育成キーパーソンとしての管理職・監督職の役割

人が育つためには、日常の仕事を通しての指導・教育が大切ですが、その中心となるのは職場の管理職と職務の実践的指導をする監督職です。個々の職員について能力開発のニーズを最も的確に把握し、それぞれの能力や性格に応じて指導することができるのは、当該職員の上司たる管理職・監督職です。また、職員に適切に仕事を割り振り、公正な人事管理を行うことによって意欲的に仕事に取り組ませることができるのは、上司たる管理職であるからです。

このようなことから、職員の人材育成・能力開発において、成功の鍵を握るのは職場の管理職・監督職であるといえます。管理職・監督職の意識と行動が職員のやる気や職場の雰囲気大きく左右することから、管理職・監督職はそのことを十分に自覚し、人材育成のキーパーソンとしての責任を果たすようにしていかなければなりません。

(2) 人材育成の主体としての職員の自覚

人材育成にとって職員の意欲と情熱が最大の武器であることは論を待ちません。どれほど工夫された人材育成・能力開発策を実施したとしても、受け手の側に学ぶ意欲と姿勢が無ければ、その効果はほとんど期待できないでしょう。逆に、常に向上心を持ち、意欲を持って仕事に取り組んでいけば、ことさら人材育成・能力開発の機会を待たずとも、相当の実力を身につけていくことは可能となります。

組織が行う人材育成・能力開発は、あくまで意欲ある人に対して、能力を高めるための「ヒント」と「チャンス」と「フィールド」を与えるものです。職員は、与えられることを待つばかりでなく、主体的に、意欲的に能力開発の機会を捉え、自己の能力を高める努力を行うことで、自己実現と組織貢献を行わなければなりません。

(3) 人材育成の中核としての人材育成担当部門の役割

人材育成を組織的・体系的に展開し、学習的風土を維持して行くためには、人材育成の仕組みと人事制度を密接に連携させていく必要があります。例えば昇格や昇給制度との連携などです。いくら懸命に能力開発に励んでも、何ら具体的な見返りがなければ、達成意欲は削がれ、いずれ人材育成の仕組みは形骸化していくでしょう。

人材育成担当部門では、組織や職員の人材育成・能力開発に関しての必要な調査研究、情報提供を行うシンクタンクとして、また組織横断的な課題についての統合機関としての中核的役割を担います。

これらの考え方と育成体制を踏まえ、第3章では、本市が目指す人材育成・確保を具体的に進めるための方策について示します。

なお、人材確保に関する基本的な考え方については、第3章において、育成との関連を踏まえつつ整理します。

第3章 人材育成・確保の方策

1 総合的な人材育成・確保の体系

「求められる職員像」を具現化し、また、そのために必要な能力の向上を図るためには、適正な評価に基づく「人事制度」、計画的に推進する「研修制度」、職員育成に密接に関わる「職場づくり」、それぞれが有機的に連携し、総合的に機能し合う体系的な仕組みづくりとその適切な運営が重要となります。

今回の改定においても、【やる気を高め、人をいかす「人事制度」】、【能力を引き出し、高める「研修制度」】、【人を育て、活力を生む「職場づくり」】の3つの視点を継承し、計画的・総合的に人材育成を推進します。

また、官民間問わず人材確保の競争環境が厳しさを増す中、社会の流れに乗り遅れることがないように、時代の変化に対応した効果的な人材確保策を進め、多様で有為な人材を将来にわたって確保する必要があります。このため、今回の基本方針の改定においては、新たに取組むべき重要な視点として【本市を支え、次代を切り拓く「人材の確保」】を追加し、取組を強化します。

本市では、人材確保、人材育成及び能力開発に係る一体的な取組を「トータル人事制度」と位置づけ、全庁的かつ総合的な施策の推進を行っていきます。

第一の仕組み：やる気を高め、人をいかす「人事制度」

人事制度は、適材適所の人事配置の実現を基本とし、人事上の処遇や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なければなりません。

第二の仕組み：能力を引き出し、高める「研修制度」

職員の能力開発の基本は、職員一人ひとりの自発的・積極的な取組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、人事制度と連携した「研修制度」の運営が不可欠となります。

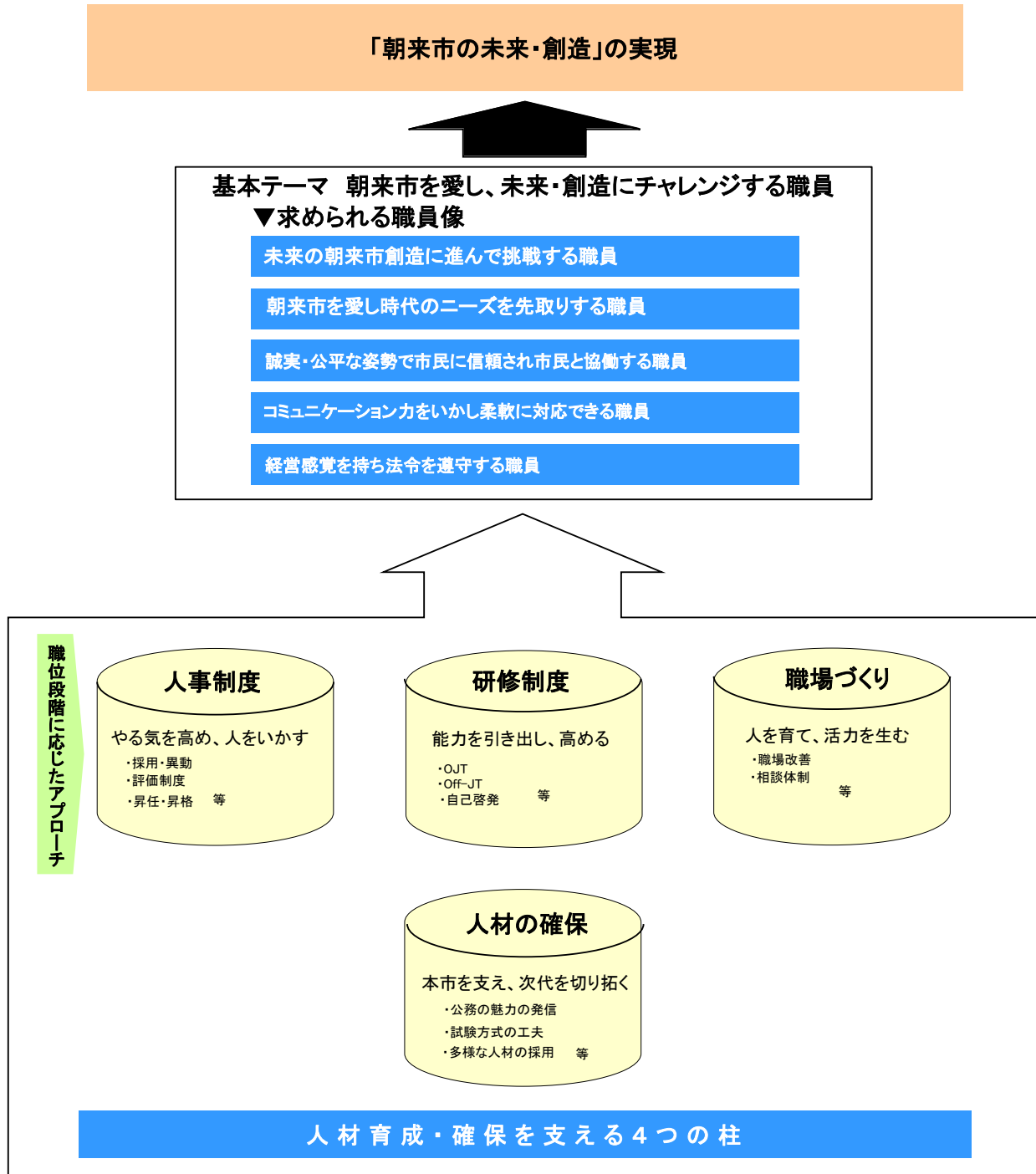
第三の仕組み：人を育て、活力を生む「職場づくり」

職員一人ひとりが能力を十分に発揮し、意欲的に働ける職場を実現するためには、働きやすく、心身の健康が保たれた環境の整備が不可欠です。上司と部下の日常的なコミュニケーションや互いに配慮し合う姿勢により信頼関係を構築し、職員が成長実感や自己肯定感を持って働ける、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。

第四の仕組み：本市を支え、次代を切り拓く「人材の確保」

複雑化・多様化する行政課題に対応していくには、人材育成と併せて、本市が求める多様で優秀な人材を安定的に確保することが不可欠です。社会全体で人材確保が困難になる中、本市に関心を持つ人を増やし、選ばれる組織となるための取組を戦略的に進めていく必要があります。

図表4 トータル人事制度の基本フレーム



2 本市を支え、次代を切り拓く人材の確保

人材確保は将来の組織の活力を左右する重要な戦略です。特に職員採用は、人材育成の始点であり、知識偏重ではなく、柔軟な発想や創造性、意欲、市民協働の姿勢など、「求められる職員像」を体現できる人材の確保に努めます。

また、限られた人員の中で効率的に公務を進めるためには、多様で有為な人材の確保は不可欠です。官民間問わず人材確保に係る競争環境が厳しくなる中、社会の流れに乗り遅れることがないように、時代の変化に即した採用手法を検討し、効果的な人材確保策を進めます。

(1) 公務の魅力の発信

多様で有為な人材を確保するためには、まず本市で働く魅力を広く伝え、公務への関心を高めることが重要です。民間の就職支援サービスとの連携を含め、様々な媒体を活用して、市の仕事のやりがいや地域貢献の意義を積極的に発信します。こうした効果的な情報発信を通じて、一人でも多くの方に市の魅力を伝え、将来の担い手となる人材の確保へとつなげていきます。

(2) 試験方式の工夫

官民ともに人材確保の競争が激化する中、多角的な視点から試験方式を見直すことが求められています。特に、民間企業との併願者にとって公務員試験特有の対策が負担となり、応募を躊躇する要因となっている現状を踏まえ、受験者の負担軽減と受験機会の拡大につながる柔軟な試験方式を検討します。

先進事例の研究や若手職員の意見を積極的に取り入れ、時代の変化に即した制度改善を進めることで、多様な人材が応募しやすい採用環境を整えていきます。

(3) 多様な人材の採用

多様で有為な人材を確保するためには、新卒採用に加え、経験や専門性を有する社会人経験者採用を積極的に活用することが重要です。社会人経験者が受験しやすいよう、試験日程や科目などの方式を適宜見直し、受験機会の拡大を図ります。

また、採用後には新卒採用と同様に、円滑に職場へ定着できるよう丁寧なフォロー体制を整備し、多様な人材が力を発揮できる環境を構築します。これらの取組を通じて、幅広いバックグラウンドを持つ人材が本市の発展に参画できる環境を整備していきます。

(4) 外部人材の活用

高度な専門性や経験を有する外部人材を効果的に活用するため、任期の定めのない常勤職員としての採用に加え、特定任期付職員など多様な採用形態を選択肢として位置づけます。業務の性質や職場のニーズに応じて最適な手法を選択し、柔軟な採用を進めることで、専門性を持つ人材がその能力を十分に発揮できる環境を整備していきます。

また、外部人材の知見を組織内に還元し、行政運営の質の向上につなげる仕組みづくりにも取り組みます。

3 やる気を高め、人をいかす人事制度の構築

人事諸制度の構築にあたっては、「職員のやる気を高め、個人の能力を最大限に引き出す」とともに、その努力や実績、成長意欲を適正に評価し、応えることを基本に推進していきます。

(1) ジョブ・ローテーション制度

一般事務職、技術職を対象とした「ジョブ・ローテーション制度」の実施に努めます。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、例えば、窓口部門、管理部門、事業部門の3部門を3年周期程度で異動、経験させることで、業務全般の幅広い視野や知識の習得、適性の発見、業務のマナー化の防止、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。

人的資源の制約もあることから、部門間のみならず、部内での異動など多様な仕事を体験できることを前提とした人事異動を推進します。

(2) 多様な人事ルート

多様な人事ルートについての研究を進めます。現在、保健師や臨床心理士、学芸員、土木技師、こども園における保育教諭など、特定の資格や専門的な知識・技術を持って業務に従事する職員を採用していますが、市民ニーズの高度化・多様化や、地方分権の進展に伴い、これまで以上に特定分野に精通したエキスパートが求められています。

一方で、高い識見と先見性に秀で、俯瞰的視点から行政施策をマネジメントするゼネラリストの育成も欠かせません。

行政組織を活性化させ、機動的な行政運営を行うためには、エキスパートとゼネラリストが機能的に補完しあう人事構成が重要であるとの考えから、多様な人事ルートによる複数のキャリアコースを設定し、職員が意欲に満ち、能力を発揮しやすい職場環境づくりを進めます。

(3) 人事評価制度

職員の能力及び勤務実績をよりの確に把握・評価し、その結果で、公正な処遇を実現するとともに、職員の意欲向上を図り、能力開発にいかすための「人事評価制度」を適切に運用します。

特に評価者に対しては、職員の仕事ぶりを的確に把握し、より客観的で公平・公正な評価ができるように人事評価のための研修を実施し、精度の確保・向上を図ります。

(4) 目標による管理制度

仕事の課題に気づき、その課題を解決できる職員を育成するという「目標による管理制度」本来の趣旨に立ち返り、期首に職場で達成すべき目標を定め、その目標達成に向けて進行管理をし、目標の達成度を評価していきます。

(5) 育成面談制度

人事評価の期首、期末に行う評価者面談については、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ばかりでなく、上司と部下のコミュニケーションの円滑化を図るとともに、職員の仕事に対するやりがいや意欲を向上させ、自発的な能力開発を促すことが重要です。

そのため、職員の人材育成、能力開発、意欲向上に資する育成面談となるよう、評価者の面接技法の質的向上を図ります。

(6) 評価結果の昇任・昇格への活用制度

人事評価結果の活用について、現在の賞与成績率や昇給への活用に加え、昇任・昇格への活用を制度化し、よりメリハリのある処遇を行うことで能力開発の動機付けとしていきます。

(7) 男女格差のない人事管理の推進

性別にかかわらず、その個性と能力を十分に発揮することができる男女共同参画社会の実現に向け、様々な取組が進められています。性別にとらわれることなく能力や成果に基づく公正な評価を行い、その結果を有効に活用することは、活力ある職場づくりのために大変重要です。女性を積極的に管理職に登用することは、女性のやる気を引き出すきっかけとなるばかりでなく、職場全体の活性化にもつながります。女性の管理職への登用や職域拡大のため積極的な取組を行い、男女が共同して参画することのできる職場づくりを進めます。

(8) 高齢期職員の知識・技能の継承と活用

定年引上げに伴い、60歳以降も働く職員は増加していくことが見込まれる中、豊富な知識、技術、経験等を有する高齢期職員を最大限活用する必要があります。高齢期職員の配置にあたっては、現役職員との円滑なコミュニケーションが図られるよう、職位、職種を含めて、効果的な配置に努めます。

4 能力を引き出し、高める研修制度

地方公務員法第39条第1項は、「職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。」と規定しています。このことは、職員には研修を受ける権利があることと同時に、研修に積極的に参加することで、自らの能力を常に高めていく義務があるということでもあります。

職員は、「求められる職員像」となるために、積極的に研修の機会を活用し、その能力開発に努めなければなりません。

職員の能力開発の具体的手法である「研修」には、「研修の3本柱」と呼ばれる次の3つがあります。

- ① 職場において、上司・先輩等が仕事を通じて行う職場研修（OJT）
- ② 日常の職場を離れた所で実施する職場外研修（Off - JT）
- ③ 職員自身が公務員としての自覚に基づいて自発的に取り組む自己啓発

一般に「研修」というと、職場外研修が中心というイメージが定着しています。

しかしながら、職場外研修のみですべての能力開発が行われるわけではありません。自己啓発、職場研修のそれぞれの特徴をいかして、目指す能力獲得目標に応じた最も効果的な手法を選択していくことが必要です。

この基本方針に基づき、職員の能力開発や資質向上に向けた職員研修の充実を図っていきますが、研修内容を固定化することなく、常に時代に適応した研修プログラムの導入を研究し、毎年度、研修計画を策定します。

（1）職場内研修（OJT）

職場研修（OJT : On the Job Training）とは、職場において上司・先輩等が仕事を通して、また、仕事に関連させながら部下を育成・指導するものです。

職場研修は、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。

市では、職場研修を研修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。

（2）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、自己啓発や職場研修とともに能力開発における重要な手法です。また、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。

職場外研修は、先に述べたとおり、職員の間にはかなりの定着をみているところですが、今後は、職場や職員が求めている能力を育成するための研修ニーズを把握し、時代の変化に即応した効果的な研修となるよう、また、一方的に与える研修から職員自身が参画していく研修とするよう、研修の目的や内容を常に研究していきます。

① 職員の能力向上のための内部研修の充実

基本テーマである「朝来市を愛し、未来・創造にチャレンジする職員」は、まちづくりを力強く牽引していく知識とパワーを有する職員の育成を表しています。

この実現に向けて、「朝来市の未来・創造」の実現に向け意欲的に取り組む職員に求められる、コミュニケーション能力、問題発見・解決能力、政策形成能力等の向上を図るため、市独自の研修を模索していきます。

② 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、市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）、全国市町村国際文化研修所（国際文化アカデミー）、自治大学校、自治研修所、民間研修機関主催の研修への参加を進めます。

③ 国、県等との人事交流、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、国、県等との人事交流や出向・派遣を引き続き実施します。

（3）自己啓発・自ら学ぶ職員のために

自己啓発とは、職員が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。

また、公務員としての職務を果たす上で、自らの能力を十分に発揮するために常日ごろから継続的に自己啓発を行い、自らの人材資源としての価値を高めていくことは「朝来市を愛し、未来・創造にチャレンジする職員」の育成にあたっての当然の責務であるということが出来ます。日常の業務を遂行することができれば、特に自己啓発を行う必要性がないのではなく、常に自己の能力を最大限に引き出すための努力をするのが望ましいと考えられます。

職員の主体的な自己啓発への取り組みを推進するためには、組織的な支援が必要であり、これらをより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。

業務内容が高度化、多様化、複雑化している中、プロとしてこれらの業務を適切に遂行していくためには、常に新しい知識・情報をキャッチアップしていく必要があります。積極的に学ぶ姿勢を醸成するために、市では自ら学び、自ら考える職員を支援します。

5 人を育て、活力を生む職場づくり

人材育成の基本は、職員一人ひとりの主体的取り組みが基本ですが、その主体的取り組みを醸成していくのは職場です。仕事を通じた人材育成・能力開発が行われるとともに、働くことが楽しくなるような明るい職場を形成し、一人ひとりのやる気を高めるような環境を創り上げていくことが、人材育成・能力開発を進めるうえで、大きな柱となります。

また、こうした職場環境の充実と、職員が生き生きと働く姿そのものが、本市が多様な人材から「選ばれる組織」となるための最大の強みであり、人材確保の原動力となるものです。

「人を育て、やる気と活力を生み出す職場づくり」を全庁的な取組課題として推進していきます。

(1) 管理職による職場づくりとその支援

職場において学習的風土を醸成するためには、職場をあずかる管理職の理解と支援が重要となります。管理職は「学習的職場づくり」を自分の責務として、次のような役割認識を持つことが必要となります。また、そのような機能・役割を発揮しやすくするため、人事担当部門において支援策を講じます。

①管理職の役割

- ・1on1 ミーティングを通じて職員とのコミュニケーションを図り、風通しのよい職場づくりに努める
- ・職員の能力・適性を的確に把握し、事務分担の工夫などにより職員の働き方改革に努める
- ・研修を奨励し、受講時には、職員とよく話し合い、動機付けを高める配慮をする
- ・自己啓発を促進するような学習風土づくり

②人事担当部門の役割

- ・本人の自主申告や職務経歴などを十分考慮し、適材適所の人事配置を行う
- ・各職場の管理監督職と連携し、職員の人材育成を念頭に置いた人事管理に努める
- ・人材育成を阻害する要因が認められる場合には、管理監督職に是正を指導する

(2) 職員自身の自覚

前述のとおり組織が行う人材育成・能力開発は、あくまで意欲ある人に対して、能力を高めるための「ヒント」と「チャンス」と「フィールド」を与えるものです。職員には、以下の自覚が求められます。

- ・地方自治に携わるプロとして、意識的に、計画的・継続的能力向上に努める
- ・自身のキャリアを自ら積み上げていく意識・意欲を持つ
- ・住民のニーズや社会経済情勢の変化などに常に注意を払い、幅広い視野を養う
- ・自身の能力開発に積極的に取り組み、常に自己研鑽に励む

(3) 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、職員による積極的な改善提案を促進させていきます。

（４）エルダー制度

新規採用職員の早期育成と職場定着を目的に、先輩職員（エルダー）が新規採用職員を支援する「エルダー制度」を実施します。所属長が採用５～１０年目の職員からエルダーを選任し、配属日から翌年３月末までの１年間、日常業務を通じて実践的な指導や相談対応を行います。

本制度は、新規採用職員の能力向上を促進するとともに、エルダーに対しても指導経験を通じた自己成長の機会を提供し、「人材を育成する文化」の定着を図ることで、組織の活性化及び組織力の強化につなげることを目的としています。

（５）地域活動への参画

本市が目指す「参画と協働による市民自治のまちづくり」を推進するためには、職員自らが一市民として地域社会に飛び込み、地域を支える多様な主体の一員として活動することが重要です。地域活動への参画は、行政の視点だけでは気づけない現場の課題や市民の多様な価値観に直接触れる貴重な機会であり、そこで培われる市民との信頼関係や強固なつながりは、複雑化・複合化する地域課題を解決するための大きな原動力となります。

職員は、地域での出来事や課題を他人事とせず、地域社会の一員として「自分事」に捉え、主体的に行動していく姿勢が求められます。こうした活動を通じて「市民とともに考え、行動する」姿勢を養い、社会人としての豊かな人間性を育むとともに、そこで得た経験や感性を職務に還元することで、誰もが幸せを実感できる持続可能なまちづくりの実現に努めなければなりません。

市は、職員が地域社会の担い手として主体的に活動することを奨励し、地域とつながりながら自己実現を図れるよう、意識醸成と環境整備を進めていきます。

（６）健康管理

職員が心身ともに健康で活力を持って働くことは、質の高い行政サービスを提供するための基盤です。健康管理の基本は、職員自身が日頃から心身の状態を把握し、早期に対処する「セルフケア」にあります。市は、健康診断やストレスチェック、産業医による相談体制を整備し、疾病の予防やメンタル不調の未然防止を強力に支援します。

一方、個人の努力だけでは解決できない課題に対しては、組織的な対応が不可欠です。管理監督職は「ラインケア」の重要性を自覚し、部下の異変にいち早く気づき対応するとともに、精神的な負担なく相談できる「心理的安全性が保たれた職場づくり」に努めなければなりません。

ハラスメントのない環境を維持し、健康管理やストレス対処に関する研修を継続的に実施することで、職員が心身の健康を維持増進し、最大限の能力を発揮できる快適な職場環境を構築します。

（７）相談体制の充実

個人の価値観の多様化に伴い、様々な支援や相談の受け皿が必要になってきました。

自己啓発、キャリアデザイン（人生設計）ばかりではなく、人事制度全般やワークライフバランス（休暇取得、長時間労働の改善）、ハラスメント、心の健康（メンタルヘルス）、育児休業からの復職後のフォローアップ、育成面における監督職の役割など不安に思っていること等についての相談体制を整えていきます。ワークライフバランス、メンタルヘルス等の正しい知識の普及に努め、心の病の予防と発病時の確かな対応を図るとともに、長期休職者の職場復帰に向けたサポート体制を充実させ、市としてのガイドラインの作成を行います。

（８）ハラスメントの防止

ハラスメントは、職員の尊厳を傷つけるだけでなく、職場の活力を奪い、有能な人材の離職を招く組織運営上の大きなリスクです。全ての職員が互いの多様性を認め合い、能力を最大限に発揮できる職場を構築するためには、いかなるハラスメントも許さないという強い姿勢が不可欠です。実態把握のための定期的な調査や、相談しやすい窓口体制の整備を徹底するとともに、全職員を対象とした意識啓発研修を実施します。

特に、管理監督職は「ハラスメントのない職場環境の維持」が重要な責務であることを再認識し、心理的安全性が保たれた、風通しのよい組織文化を醸成していきます。

（９）ワークライフバランス（仕事と生活の調和）の推進

職員が持続的に意欲を持って働くためには、職務上の責任を果たすとともに、家庭や地域での生活、自己研鑽などの生活面を共に大切にできる環境を整備することが不可欠です。

ワークライフバランスの推進は、特定の事情を持つ職員だけでなく、全ての職員が自身のライフステージや価値観に応じて柔軟に働ける環境を目指すものです。市は、業務の効率化や平準化による時間外勤務の縮減を図るとともに、各種休暇・休業制度を活用しやすい職場風土を醸成するなど、組織として支援し取り組んでいきます。

多様な生き方を尊重し、仕事と生活の調和を図ることは、職員の心身の健康を支えるとともに、本市が有為な人材に「選ばれる組織」であり続けるための重要な基盤となります。

第4章 DX人材の育成・確保

急速な少子高齢化に伴う人口減少や価値観の多様化など、社会情勢が目まぐるしく変化する中で、必要な行政サービスを恒常的に提供し、住民の利便性向上や新たに求められるニーズに応じていくためには、デジタル技術を活用した業務変革を進め、行政サービスの質を維持・向上させることが求められています。

その実現には、デジタル技術を駆使して変革を推進できる人材の存在が不可欠です。

本市においても、DX推進担当課と連携しながらDX人材の確保に努めるとともに、全職員がデジタル時代の住民ニーズに応じた行政サービスを提供できるよう、組織全体でDXを積極的に推進する人材育成を進めます。また、こうした取組を一時的なものにとどめず、恒常的な仕組みとして定着させることで、持続可能な行政経営と質の高い住民サービスの実現を目指します。

1 求められるDX人材像

(1) 高度専門人材

高度専門人材は、高度なデジタルスキルと最新の技術動向に関する知識を備え、市のDX推進における専門的判断や技術的支援を迅速かつ的確に行う役割を担います。技術進展の速いデジタル分野に対応しながら、行政のデジタル化を専門的な立場から支える存在です。

(2) DX推進リーダー

DX推進リーダーは、デジタル技術を活用して行政サービスの向上や業務効率化をけん引する役割を担います。高度専門人材と一般職員の橋渡し役として、現場の課題を的確に捉え、改善に向けた取組を主導することが期待されます。

(3) 一般職員（DX推進人材）

一般職員（DX推進人材）は、担当業務に関する専門性に加えてデジタル技術を活用し、日常業務の改善や業務変革に主体的に取り組むことが求められます。また、管理監督職員は、こうした一般職員の挑戦を後押しし、組織全体としてDXを推進する環境づくりに努めます。

職員一人ひとりが、基礎的なデジタル知識を習得し、業務における改善や挑戦を積み重ねることで、デジタル活用能力を高め、住民サービスの最大化につなげていきます。

2 DX人材の育成・確保に向けた取組等

(1) 高度専門人材

高度専門人材の育成にあたっては、デジタル分野が高度に専門化していることから、自治体内部のみで必要な知識・技能を習得することは容易ではありません。このため、デジタル分野に精通した外部人材をアドバイザー等として活用し、最新の知見に触れながら学習機会を確保するなど、学習環境の整備を進めます。

また、専門性の高い人材を安定的に確保するため、デジタル分野に特化した採用枠の検討など、多様な手法による人材確保にも取り組みます。

(2) DX推進リーダー

DX推進リーダーについては、データ活用スキルや課題解決能力の向上に必要な知識を習得し、所属部署における業務変革を主導できるよう育成します。特に、住民視点での課題発見力、組織内の合意形成力、外部ベンダーへの的確な指示・管理能力など、変革を推進する上で不可欠なスキルの強化を図ります。なお、組織運営や業務全体を俯瞰できる立場であることから、各課等の課長職にある職員をもって充てるものとします。

(3) 一般職員 (DX推進人材)

一般職員 (DX推進人材) については、デジタルの専門知識を持たない職員であっても、DXに関する基礎的な理解を深め、日常業務において導入されたデジタルツールを適切に活用できるよう、研修やセミナー等を通じて必要な知識・技術の習得を支援します。管理監督職員は、組織のDX推進において果たすべき役割を理解し、意欲ある職員の挑戦を後押しする姿勢を持つことが求められます。

また、地域活動等を通じて、組織の枠を超えた連携を促進し、新たな視点やアイデアの獲得につなげることで、組織全体のデジタルリテラシー向上と業務変革の実現に向けて取り組みます。

おわりに

「朝来市人材育成・確保基本方針」は、本市職員の人材育成及び人材確保の指針として、これから取り組むべき方策と方向性を示したものです。人材育成において最も重要なことは、職員一人ひとりが主体性を持ち、自らの成長に向けて意識的に取り組む姿勢であり、将来のキャリアを見据えながら日々の業務や自己啓発に励むことです。

人材育成は一朝一夕に成し得るものではありませんが、組織としても業務の効率化を図るとともに、風通しのよい職場風土の醸成に努め、長期的な視点に立って計画的かつ効果的な人材育成を進めていきます。職員一人ひとりの成長が組織の力となり、それが本市を支え、次代を切り拓く大きな原動力となることを期待します。

また、本方針を庁内で広く共有し、積極的に活用することで、職員一人ひとりの成長と組織全体の活力向上につなげていきます。