

# 丹波山村職員 人材育成基本方針

目指すべき職員像

「丹波山村を愛する職員、住民から信頼される職員、  
自ら考え行動する「元気」のある職員」

令和5年8月改訂

丹波山村

# 目次

---

I 改定の背景	1
II 目指すべき職員像	
1 目指すべき職員像の明確化	2
2 村職員として求められる役割と必要な能力・行動要件	4
III 人材育成の取り組み体系	10
IV 職員の能力を“高める”研修制度整備等	
1 OJT(職場内研修)	11
2 Off-JT(職場外研修)	12
3 自己啓発	13
V 職員の能力を“活かす”人事管理制度	
1 職員採用	14
2 キャリア形成支援	15
3 人事評価制度	17
VI 職員を育てるための職場環境づくり	
1 健康で安心して働ける職場環境づくり	18
2 コミュニケーションの活性化	19
VII 人材育成の推進体制	
1 職員個人の取り組み	20
2 職場(上司)の取り組み	20
3 人事担当部門の取り組み	20

## I 改定の背景

---

本村では、平成16年に研修の実施や人材育成と結びついた人事管理制度の構築に当たったの柱として「人材育成に関する基本方針」を策定し、人材育成に向けた様々な取り組みを進めてきました。その後、平成21年に改訂版として「丹波山村人材育成計画」を作成し、“求める職員像”が明確化されました。

策定から14年が経過する中、少子高齢化・人口減少の急速な進展、高度化・多様化する住民ニーズ、地方分権・情報化・国際化の一層の進展、防災・環境への関心の高まりなど、本村を取り巻く環境は、急激に変化してきています。

このような状況を受け、本村行政については、厳しい財政状況の中、地方分権の本格化による自己決定や自己責任、住民参加型意識の高まりに伴う情報公開・透明性・説明責任、村課題へ柔軟に対応できる組織体制の変革、ICT等の活用による業務の効率化、職員のワークライフバランスを意識した新たな働き方の導入など、時代の変化に即応できる人材育成とその体制の構築が求められています。

今回の改訂に当たっては、これらの時代背景や人材育成に係る課題を踏まえ、これまでの人材育成に関する基本方針を受け継ぎつつ、さらに将来を見据えた人材育成に資するものとして、村が“求める職員像”から職員が“目指すべき職員像”へ変更し、あるべき職場の姿を形成していくための方向性と取り組みを示す内容とします。

## Ⅱ 目指すべき職員像

### Ⅰ 目指すべき職員像の明確化

人口減少の進行に合わせ、職員数の増員が難しい中、村行政をめぐる環境の変化に的確・迅速に対応し、質の高い行政サービスを提供していくためには、従来にも増して村政を担う職員の資質と能力の向上が重要です。

丹波山村の人材育成は、職員が全体の奉仕者であることを自覚し、組織全体で育成することを目標に、次のとおり目指すべき職員像を定めます。

#### 目指すべき 職員像

「丹波山村を愛する職員、住民から信頼される職員、  
自ら考え行動する「元気」のある職員」

#### 丹波山村を愛する職員

- ・全体の奉仕者としての意識を強く持ち、丹波山村を愛する心を持って職務に取り組む職員
- ・誠実で、情熱と向上心、柔軟性を兼ね備えた職員
- ・経営感覚とコスト・スピード意識を兼ね備えた職員

#### 住民から信頼される職員

- ・村政を通して、住民に信頼され、住民から寄せられる期待に応え、住民の満足を実現・拡大していこうとする明確な「志」を備えた職員
- ・「丹波山村職員接遇向上マニュアル」を念頭に、自らの役割と責任を果たす職員
- ・組織の一員としての自覚と責任を持ち、上司・同僚・後輩から信頼される職員

#### 自ら考え行動する「元気」のある職員

- ・課題解決に向けて主体的に取り組み、「チームたばやま」で日々の業務にチャレンジする職員
- ・意欲的に自己啓発に取り組み、積極的に能力開発に取り組む職員
- ・コスト意識を持ち、効果的に仕事に取り組む職員
- ・時代の変革に適応できる政策を的確に判断し、組織と協調して実行できる職員

<全ての住民のために>

職員一人ひとりが、全ての住民の立場に立って、日々創意工夫しながら仕事を進める必要があります。

そこで、以下の4つの基本姿勢を頭に入れて仕事を進めます。

<基本姿勢>

① 意識改革「前例や慣例にとらわれず、常に進化する」

毎年やっている事業だから昨年どおり行うのではなく、業務の効率化やコスト削減を考慮しつつ、住民目線で改善する余地がないかどうか常に検討する姿勢を持ちます！

② 住民目線「住民ニーズを反映した、行政サービスの展開」

役場の論理だけではなく、住民一人ひとりのニーズや役場職員が住民にどのように見られているかを常に意識し、公平公正に業務を行う姿勢を持ちます！

③ <sup>きばたら</sup>気働き「目配り、気配り、心配りで」

あれこれ細かく心をつかうことを意味します。相手の立場に立って、相手が何を考え、何を期待しているのかを見極めながら、対応します！

④ <sup>ほんじてってい</sup>凡事徹底「当たり前前の水準を向上」

なんでもないような当たり前前のことを徹底的に行うこと、当たり前前のことを極めて他人の追随を許さないことなどを意味します。

ABCの法則で「あいさつ」や「3S 整理・整頓・清掃」などを徹底します！

A:あたりまえのことを B:ぼーっとしないで C:ちゃんとやる

## 2 村職員として求められる役割と必要な能力・行動要件

### (1) 各職位に求められる役割

職位ごとに求められる役割は異なります。

職員は各職場において職位や職務経験に応じた業務を任されており、職員一人ひとりが自分に与えられた役割を認識し、能力を十分に発揮する必要があります。そこで、職位ごとに求められる基本的な役割を次のとおり明示します。

職位	求められる役割
課長(管理職)	<p><b>【課を統率する責任者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・村の運営方針を踏まえて設定した課の目標を明確に示し、意思決定を行い、部下を指揮しながら課の目標を達成する。</li> <li>・業務や面談を通じて部下とコミュニケーションを図り、指導・育成を行うことで、職員の能力向上を図り、組織力を高め、適切な職場運営を実現する。</li> <li>・組織の使命を的確に果たすため、住民の視点に立った方針や目標を示し、成果を高めていくためのマネジメントを行う。</li> </ul>
主幹(監督職)	<p><b>【課長を補佐する所掌事務<small>しよしょうじむ</small>の運営責任者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・課の目標を理解し、メンバーと目指す方向性を共有し、一体となって円滑で効率的な事務事業遂行を実現する。</li> <li>・円滑に業務が進められるよう、他課や関係機関と調整役を担う。</li> <li>・業務や面談を通じて部下とコミュニケーションを図り、指導・育成を行うことで、職員の能力向上を図る。</li> <li>・課長を補佐し、時に代理し、課の運営に携わる。</li> </ul>
主査(指導職)	<p><b>【グループ(チーム)をまとめる責任者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務事業遂行の中核として主幹の補佐はもちろん、組織目標の達成に向けて業務を遂行する。</li> <li>・関係者と協力体制を構築し、連携して業務に取り組む。</li> <li>・後輩職員の指導・育成に携わるなど主体的に業務に取り組む。</li> <li>・経験を重ねる中で、業務上主幹を時に代理し、グループ全体の先導的役割を担っていく。</li> </ul>
主任	<p><b>【能力の幅を広げ、職場を支える中堅職員】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・能力の幅を広げ、強みを伸ばし弱みを克服しながら業務遂行において力を発揮するとともに、主査を補佐し、後輩の指導・育成に努めるなど主体的に業務に取り組む。</li> </ul>
主事・主事補 技能労務	<p><b>【村職員として基礎を身につける職員】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・村職員として必要不可欠な基礎的能力・知識を身につけるとともに、着実に業務を遂行し、新しい視点で職場の活性化に取り組む。</li> <li>・他の職員と協調し、円滑に業務を遂行する。</li> </ul>

(2) 職務に応じて習得すべき役割

職位ごとに習得すべき役割は異なります。

職位	習得すべき役割
課長(管理職)	<p><b>【課を統率する責任者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 適切な指揮・指導により部下職員を牽引し、組織を統率できる。</li> <li>■ 組織が達成すべき目標や進むべき道を明確に示すことができる。</li> <li>■ 組織のトップたる自覚と責任感がある。</li> <li>■ 課の責任者として、その重要課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき冷静かつ迅速な判断を行うことができる。</li> <li>■ 組織としての意図や考えを正確に分かりやすく表現できる。</li> <li>■ 相手の納得を得る説明を行うことができる。</li> <li>■ さまざまな意見をまとめ、調整し、合意に導くことができる。</li> <li>■ 発生しうるリスクと、それが及ぼす影響を予見できる。</li> <li>■ リスクを発生させないための方策を打ち出すことができる。</li> <li>■ 状況を迅速に把握し、冷静に判断・行動ができる。</li> <li>■ コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。</li> <li>■ 部下職員の能力・経験・適性を踏まえて事務を割り振り、業務を通じて部下職員の育成に取り組むことができる。</li> <li>■ 部下職員の誤った行動や考えを指摘し、改善させることができる。</li> <li>■ 部下職員とコミュニケーションをとり、信頼を得て、組織をまとめることができる。</li> <li>■ 部下職員の健康管理や時間外勤務の縮減、事務の効率化に取り組むことができる。</li> </ul>
主幹(監督職)	<p><b>【課長を補佐する所掌事務<small>しよしょうじむ</small>の運営責任者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 課長を補佐し、課長不在の場合は責任を持って代理を務めることができる。</li> <li>■ 課全体に目を配り、組織内の連携を図ることができる。</li> <li>■ 課長の意図や組織の業務内容をよく理解している。</li> <li>■ 業務に精通し、専門的で高度な知識・技術・技能を有している。</li> <li>■ 知識・技術・技能を生かして業務を遂行している。</li> <li>■ 新たな知識・技術・技能の習得を日頃から心掛け、研修や自己研鑽に積極的である。</li> <li>■ 組織としての意図や考えを正確に分かりやすく表現できる。</li> <li>■ 相手の納得を得る説明を行うことができる。</li> <li>■ さまざまな意見をまとめ、調整し、合意に導くことができる。</li> <li>■ 問題意識を持ち、達成・解決・改善・実行すべきことを見つけ出せる。</li> <li>■ 業務目標の達成・解決・改善のため、粘り強く取り組むことができる。</li> </ul>

<p>主査(指導職)</p>	<p><b>【グループ(チーム)をまとめる責任者】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 法律・条例・規則等のルールや、上司からの命令を遵守できる。</li> <li>■ 言葉遣い、振る舞い、服装、身だしなみが適切である。</li> <li>■ 職務専念義務を遵守し、勤務中は全力で職務に当たっている。</li> <li>■ 業務に精通し、専門的で高度な知識・技術・技能を有している。</li> <li>■ 知識・技術・技能を生かして業務を遂行している。</li> <li>■ 新たな知識・技術・技能の習得を日頃から心掛け、研修や自己研鑽に積極的である。</li> <li>■ 組織としての意図や考えを正確に分かりやすく表現できる。</li> <li>■ 相手の納得を得る説明を行うことができる。</li> <li>■ さまざまな意見をまとめ、調整し、合意に導くことができる。</li> <li>■ 問題意識を持ち、達成・解決・改善・実行すべきことを見つけ出せる。</li> <li>■ 業務目標の達成・解決・改善のため、粘り強く取り組むことができる。</li> </ul>
<p>主任</p>	<p><b>【能力の幅を広げ、職場を支える中堅職員】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 法律・条例・規則等のルールや、上司からの命令を遵守できる。</li> <li>■ 言葉遣い、振る舞い、服装、身だしなみが適切である。</li> <li>■ 職務専念義務を遵守し、勤務中は全力で職務に当たっている。</li> <li>■ 業務に精通し、専門的で高度な知識・技術・技能を有している。</li> <li>■ 知識・技術・技能を生かして業務を遂行している。</li> <li>■ 新たな知識・技術・技能の習得を日頃から心掛け、研修や自己研鑽に積極的である。</li> <li>■ 適切なコミュニケーションを積極的に行い、相手の意図・感情に的確に対応しながら、相互の信頼関係を構築している。</li> </ul>



<p>主事・主事補 技能労務</p>	<p>【村職員として基礎を身につける職員】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 法律・条例・規則等のルールや、上司からの命令を遵守できる。</li> <li>■ 言葉遣い、振る舞い、服装、身だしなみが適切である。</li> <li>■ 職務専念義務を遵守し、勤務中は全力で職務に当たっている。</li> <li>■ 業務に精通し、専門的で高度な知識・技術・技能を有している。</li> <li>■ 知識・技術・技能を生かして業務を遂行している。</li> <li>■ 新たな知識・技術・技能の習得を日頃から心掛け、研修や自己研鑽に積極的である。</li> <li>■ 他者の話を素直に聞き、理解することができる。</li> <li>■ 報告・連絡・相談を適切に行うことができる。</li> <li>■ 住民や他の職員に丁寧な説明や応対ができる。</li> <li>■ 他の職員と良好な人間関係を構築することができる。</li> <li>■ 他の職員を不快にさせない言動ができる。</li> <li>■ 業務上、他の職員と協力し合うことができる。</li> <li>■ 業務を正確・迅速に処理することができる。</li> <li>■ 仕事の段取りを考え、処理の遅れや対応の遅れ、スケジュールの遅れを発生させずに遂行できる。</li> <li>■ 手抜きをせずに、着実に仕事をこなしている。</li> </ul>
<p>会計年度任用職員</p>	<p>【上司や同僚とともに業務を推進する職員】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 法律・条例・規則等のルールや、上司からの命令を遵守できる。</li> <li>■ 言葉遣い、振る舞い、服装、身だしなみが適切である。</li> <li>■ 職務専念義務を遵守し、勤務中は全力で職務に当たっている。</li> <li>■ 他の職員と良好な人間関係を構築することができる。</li> <li>■ 他の職員を不快にさせない言動ができる。</li> <li>■ 業務上、他の職員と協力し合うことができる。</li> <li>■ 他者の話を素直に聞き、理解することができる。</li> <li>■ 報告・連絡・相談を適切に行うことができる。</li> <li>■ 住民や他の職員に丁寧な説明や応対ができる。</li> </ul>

### (3) 必要な能力・行動要件の定義

目指すべき職員像に近づくために求められる能力・行動要件（職務姿勢・意識・意欲）は多岐にわたります。職員一人ひとりが求められる役割の中で、自分に必要とされる能力・行動要件を理解し、強みを伸ばし弱みを克服しながら能力を獲得することが求められています。そこで、必要な能力を次のとおり明示します。

必要な能力	定義	
職務遂行能力	構想力	所管業務を取り巻く状況を的確に把握し、課の行政課題に対応するため方針を示すことができる。
	統率力	組織の業務量と職員の職務内容を的確に把握し、適正な事務配分や意欲の向上、協力体制を確立することができる。
	決断力	問題や状況を把握し、正しい理解のもとで適切かつ迅速な決断ができる。
	環境整備力	時間外勤務の縮減、休暇取得の促進、コンプライアンスを徹底した職場管理等、職員が働きやすい職場づくりができる。
	知識・技能	職務に必要な知識や技能を有し、それらを活用し、正確で迅速に事務を処理することができる。
	理解力	組織目標、職務内容や指示等を正しく理解できる。
	判断力	困難が生じたときも、状況を把握し、適切な判断ができる。
	説明力	ポイントを整理し、道筋を立てて分かりやすく説明することができる。
	柔軟性	問題やトラブルなどが起こった時などの状況に応じて、柔軟に対応することができる。
	安全管理力	安全管理、衛生管理などの知識と業務手順を意識し、事故の防止に努め、事故等発生時には応急対応を的確に行うことができる。
	企画・計画力	問題点を把握し、その解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てることができる。
	改善・工夫力	前例にとらわれず、時代や状況の変化に対し、業務改善・効率化・生産性の向上につながる取り組みをすることができる。
	情報収集・活用力	職務に必要な情報を公務内外から収集し、分析、活用できる。
	調整力	組織目標を達成するために、他課や関係機関と連絡調整のもと協力体制を作り、業務を遂行することができる。
折衝力	組織の方針・考え方を理解し、立場や意見の異なる相手に伝え、説得し、納得させることができる。	

	住民対応力	住民の求めるものを正確に把握し、公正・公平、誠実に説明・行動できる。
	人事育成力	後輩や部下の個性に合わせて方法を工夫し、適切な指示、指導、助言を行い、持っている知識・技術を付与し、後輩や部下の能力の向上を図ることができる。
	協調性	組織目標達成のため、他の職員と協力し、業務を円滑に遂行する。
	目標管理能力	組織目標の達成に向け、適切な進行管理を行うことができる。
	業務推進力	与えられた職務を計画的に確実に遂行することができる。
	迅速性	迅速な対応や効果的な業務遂行に機動的に取り組むことができる。
	正確性	担当する業務や上司からの指示を正確に処理することができる。
行動要件 職務姿勢・意識・意欲	規律性	全体の奉仕者としての自覚を持ち、法令、上司の指示及び命令並びに服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
	責任感	職員としての自覚を持ち、困難な状況でも責任回避せず、最後まで職務を遂行する。
	コスト意識	費用対効果を念頭に置き、無駄を排除し、最小のコストで業務を行うことを意識する。
	協働力	常に住民目線で考え、住民とともに目標を実現していくことを意識する。
	積極性	自ら率先して困難な課題や改革に取り組み、解決し、又は実現しようとする意欲がある。
	自己能力開発	自己の強みと弱みを客観的に認識し、職務に関する知識や技術の習得、研修会に参加するなど自分を高める努力をしている。

### Ⅲ 人材育成の取り組み体系

人材育成の取り組みを組織として効果的に行うために、職員一人ひとりが人材育成の取り組みの全体像を把握し、それぞれの取り組みの目的を理解することで、自らの能力開発に前向きに取り組めるように、人材育成の取り組みを体系的に整理します。

#### 【施策体系図】

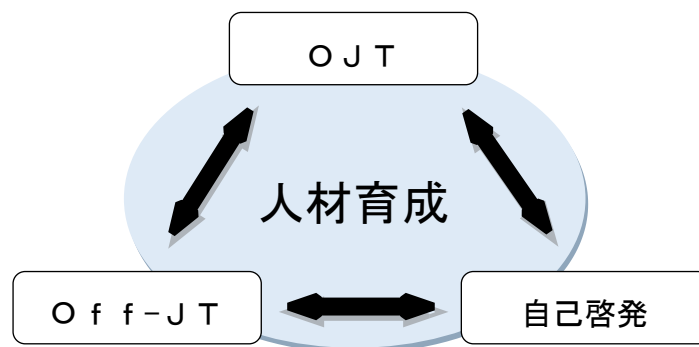


## IV 職員の能力を“高める”研修制度

---

人材育成の主役は職員自身であり、主体的に自己啓発に取り組むことが求められています。個人の実践に任せただけでは、必ずしも職員に求められる能力が身につく訳ではありません。OJT（職場研修）、Off-JT（職場外研修）、自己啓発の3つの方法を関連させ人材育成を図ります。

【イメージ図】



### I OJT（職場内研修）

OJTは、職場において業務を通して行われる研修のことであり、職場の上司・先輩等が職場内で仕事をしながら報告・指導等の機会を捉えて、その業務に必要な情報や知識、技術、経験等を計画的に教えるものです。育成計画及び期間ごとの目標を設定し、その到達度を上司・先輩等と本人が共有していくことが効果的なOJTを実現させます。

#### (1) 効果的なOJTの実施

「職員の能力向上に向けた人材育成・後輩の指導は重要な職務であり、人材育成の中心はOJTである」という重要性をすべての職員に伝え、一対一ではなく、一対複数でOJTが実施されるよう意識啓発を行います。

#### (2) ニューフェイスインストラクター制度の活用

新規採用職員に対して、職場内の職員からインストラクターを選出し、公務員としての心構えや業務についてわかりやすく指導するとともに、様々な問題の相談相手とします。インストラクター以外の職員も、管理職をはじめ、職場内の全職員が新規採用職員に対して、機会を捉えた必要な指導を行います。

## 2 Off-JT（職場外研修）

### （1）外部研修の充実

専門的知識の習得や交流による動機づけ、課題発見を促進させるため、あらゆる研修機会を活用します。また、職員は自らに不足する知識や能力を向上させるため、各種研修を積極的に活用する必要があります。

#### ① 外部研修を積極的に活用

山梨県市町村職員研修所が主催する研修は、職員に求められる様々な能力の開発に必要な知識・技能を比較的短期間に習得するもので、人材育成に重要な役割を果たしています。職員の職位及び経験に応じた階層別基本研修や選択研修等では、全国市町村国際文化研修所や市町村職員中央研修所などが実施する研修があり、知識・技能の習得だけでなく、職員の交流による人的ネットワークの構築にも貢献するので、積極的に活用します。

#### ② 庁内研修での講師活用

外部研修では、知識・技能の習得、深い思考や気づき、職場外の者から受ける刺激など、日常の業務では得られにくい能力等の向上が図れます。しかしながら、業務の都合上、全職員が山梨県市町村職員研修所へ出張して研修を受講することはできません。そのため、研修を受講した職員が受講した研修内容を職場で共有できるよう、庁内研修の場で講師として発表し、研修の成果を個人だけのものとせず、研修で得た知識と経験を職場にフィードバックするとともに、講師自身にとっても知識の定着を図ります。

### （2）人事交流の推進

山梨県等から職員を受け入れることにより、本村以外の組織の業務の進め方などを知ることができ、視野の拡大や意識の改革を図るだけでなく、自分の組織や村を客観的に見つめ直す良い機会となります。このような観点から、職員の育成をより一層図るため、山梨県等からの職員の受け入れを積極的に活用していきます。

### (3) 地域貢献活動等を促進する制度の構築

多様で柔軟な働き方への需要の高まりや人口減少に伴う人材の希少化などを背景に、社会全体の取組として兼業や副業が促進されており、地方公務員も地域のコーディネート役として、公務以外での活躍が期待されるようになっていきます。

このような社会情勢も踏まえ、職場外において、営利を目的としない公益的な活動や社会貢献に繋がるような活動に、職員が積極的に参加し、協働のむらづくりを推進できるよう整備・組織風土の醸成を図ります。

## 3 自己啓発

能力開発の基本は自己啓発です。職場外研修や職場内研修をより効果的なものにするためにも職員個々の自己啓発意識は非常に重要です。職員は、職務遂行に必要な能力を自らの責任において、身につけることが求められています。しかしながら、日々の業務を遂行しながら自己啓発を進めることは、職員の自主性に委ねるだけでは必ずしも十分でないため、全ての職員が、それぞれの職位に応じて、継続的、計画的に成長していくよう、常に人材育成していく職場風土を醸成し、自己啓発に対する動機づけを行うとともに、求められる職員像に沿って自己啓発を行う職員に対して支援を行います。

### (1) 公的資格の取得支援

現在の職務との関連性から、村の事務事業の円滑かつ効率的な推進に資すると認められる各種の公的資格取得のために試験を受ける場合は、職務専念義務の免除など必要な支援を行います。

### (2) 専門知識習得に向けた外部研修参加支援

専門知識や技能の習得の目的で外部研修等に参加する場合に、村の事務事業の円滑かつ効率的な推進に資すると認められる各種の研修会等に参加する場合は、受講料等の支援や職務専念義務の免除など必要な支援を行います。

## V 職員の能力を“活かす”人事管理制度

---

人事管理制度により、職員の意欲と能力を最大限発揮させ、公務能率の向上や組織の活性化を図りながら、今後も人材育成に配慮した人事管理制度の充実を図るため、次の取り組みを行います。

### I 職員採用

職員採用は人材育成のスタートです。本村が目指す職員像となる可能性を秘めた、より良い人材を獲得する必要がある、面接試験等においては、その人物が仕事を通じて成長していくことができる「ポテンシャル」の有無を見極めるとともに、丹波山村の未来を考え行動し信頼される人材であるか、前例にとらわれず自ら考え複数のアイデアや企画を提案・実践できる人材であるか、災害発生時など非常時に状況を判断し住民のために行動できる人材であるか、などを十分重視する必要があります。

引き続きより良い人材を採用していくため、積極的に採用に関する情報を提供するなど、より多くの採用試験受験者数の確保を図ります。

また、長期的視点から組織の年齢構成を考慮し、それぞれの職種ごとに平準化された均等な採用に努めます。

さらに、多様な人材を確保する観点から、高い専門性が求められる分野の採用の在り方について検討するほか、「障害者の雇用の促進等に関する法律」の趣旨を踏まえ、障がいのある職員の雇用の促進に努めます。



## 2 キャリア形成支援

### (1) ジョブローテーション

職員は、様々な業務を経験し、必要な職務能力を向上させていくことが期待されています。人事異動において、職員の能力開発に配慮した計画的な人材育成を進めます。また、習得した知識、高まった能力を活かすことができる環境に職員を配置し、成長成果を活かすことで、更なる成長を促します。

一方で、限られた職員数で組織力の向上や業務の改善等を図るため、特定分野に専門的な知識・経験を持ち、職場の中核となる職員の育成が必要になるケースも考えられることから、専門性を伸ばすための職員配置についても検討します。

#### 【ジョブローテーションの基本的な考え方】

職	育成方針	配置換えに当たっての基本方針
新規採用時から一定の期間（主に主事・主任級職員）	能力の開発・育成期間	特に村職員として幅広い知識と経験を習得させることを目的に、一定の期間を基準として定め、「窓口部門」「事業部門」「管理部門」などを経験できるよう配慮する。
中堅職員（主に主査級職員）	能力の拡充期間	適材適所を見極めながら、保有能力が最大限に発揮され、意欲的に業務にチャレンジできるよう、一定期間、専任的に人事配置を行うよう配慮する。

### (2) 女性職員の活躍の推進

住民ニーズが多様化するなど社会情勢も日々変化する中で、新たな発想や価値観を村政に組み込み、各種課題に柔軟に対応し、質の高い行政の実現を図っていくためには、女性職員の能力を取り入れていくことが不可欠です。

また、女性職員が自らのキャリアを振り返り、将来に向けた成長を意識する研修について、その内容を充実させるとともに、意欲と能力のある女性職員の登用を積極的に推進します。

### (3) 自己申告制度の活用

人事異動については、職員の自己申告を踏まえつつ、職員一人ひとりの能力と特性、意欲等を反映させた配置を行うことによって、職員の士気の高揚、職場の活性化が図られます。また、職員の職務意欲の向上と能力を発揮させるため、異動に関する希望に加え、現在の業務に対する適性や満足度、健康状態や異動希望の背景となっている事柄についても把握に努め、職員の意向に配慮した人事異動を行ってまいります。

#### (4) キャリアデザイン形成の支援

キャリア形成を通じて、理想の職員像について自ら目標を定め、その達成のために取り組みを進めることは、自立型職員となる第一歩であり非常に重要です。自己申告制度、研修やライフプランセミナー等を活用して、キャリア形成についてより深く考える機会を設けるなど、職員自らが目標を明確にし、それを目標として意欲的に取り組んでいけるよう支援します。

##### 【キャリアデザインの視点】

時期	キャリアデザイン
採用直後 (イメージと試行)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・どのような職員を目指すのか、モデルとなる職員等を見つけ、なりたい自分をイメージする。</li> <li>・OJT研修や様々な取り組みを通して、能力開発・育成を進める。</li> </ul>
20歳代 (発見と選択)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定期的な人事異動により、様々な業務に携わり、自らの適正について発見する。</li> <li>・与えられた業務だけでなく、自分の周辺業務にも積極的に取り組み、経験を積むことにより、イメージを明確にしていく。</li> </ul>
30歳代 (挑戦と確立)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員一人ひとりが能力適正等を把握し、それぞれの業務で能力を発揮する。</li> <li>・自分よりワンランク上の業務に取り組むことで、業務に対する意識や長所の伸長、課題の改善につなげ、職員としてのキャリアを確立していく。</li> <li>・これまでの経験を踏まえ、自身の将来像を描く。人事異動の中・長期的な希望を明確にする。</li> </ul>
40歳代 (支援と発揮)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・これまで築いてきたキャリアを自分のなかでまとめ、部下の職員のキャリアデザインの支援を行う。</li> <li>・管理職、上司として、部下の活用や庁内の協働をするとともに、自身の能力を発揮し、目に見える実績や成果を築き上げられるよう自らのキャリアを大いに発揮する。</li> </ul>
50歳以降 (貢献と還元)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・これまでに得た知識や技術、人脈やノウハウ等のキャリアに磨きをかけ、発揮することで組織に貢献・還元していく。還元にあたっては、失敗事例も惜しみなく示し、より質の高いキャリアの継承を図る。</li> <li>・定年退職後の再任用を見据えた自身の将来像を描く。</li> </ul>

## (5) 自治体 DX 推進に向けた職員の意識改革

社会におけるデジタル化が加速するなか、本村においても自治体DXを重要施策と位置づけ、その推進に向け、今後は、行政手続のオンライン化や、その基盤となる情報システムの標準化など、より質の高い行政サービスの提供を目指し、取り組みを進めることとなります。

そのようななか、職員においては、オープンデータの活用や統計・業務データに基づく政策立案など、自治体DX推進に向け、デジタル技術を活用することが求められます。

今後は、OJT（職場研修）、Off-JT（職場外研修）に留まらず、外部人材の活用など、職員の意識改革を進めていきます。

## 3 人事評価制度

人事評価制度を着実に運用するとともに、適切に実施されるよう、人事評価制度の目的や評価内容に関する研修を評価者と被評価者の双方に対して実施するなど、取り組みの推進が必要です。年度当初の期待の明示・目標設定から、上司と部下とが面談協議して、一年の取り組み目標を定め、中間面談での進行管理や修正を経て、年度末の成果確認まで一体となって職務を遂行し、その過程で知識、能力の向上を図っていきます。年度末における評価・フィードバックでは、職務に取り組む姿勢や意欲なども含めた成果を上司・部下が納得のいく形で見極めをし、次年度に向けた成長目標を探ることを目指します。また、公平・公正な評価結果に基づく処遇により、職員の職務意欲の向上につなげます。

## 4 適正配置・処遇

### (1) 適正な配置

これまでの職歴や取得資格などの人事情報をもとに、職員の適性や意向を把握した上で、個々の職員が持つ能力に対してプラスアルファとなる仕事や適切なポジションへの配置を行うことは、職員の持つ能力を最大限に活用することができるとともに、モチベーションの向上にもつながります。このため、3年から5年程度を目安として、様々な職場をバランスよく経験できるよう職員の成長段階に応じて、定期的な人事異動を実施し、組織力の向上を図ります。

また、心身の健康上の理由や家庭の事情等により職責を十分に果たせない職員に対しては、希望により降任を認める制度を周知するとともに、制度の適正な運用に努めます。

### (2) 適正な処遇

職員のモチベーションを高め、組織全体の公務能率の向上につなげるため、昇格試験や能力及び業績に基づく人事評価制度を実施し、それらの結果を処遇に反映します。

また、人事評価の結果を任用、給与、分限等に十分に活用することを通じ、人材育成につなげていきます。

## VI 職員を育てるための職場環境づくり

---

### I 健康で安心して働ける職場環境づくり

優れた能力や知識を持つ優秀な職員であっても、体や心の健康を害すればそれを発揮することはできません。つまり、職員の体と心を健康に保ち増進することこそ、人材育成の基本となります。このため、心身ともに健康でいきいきと仕事ができるよう、良好な職場環境づくりと、職員の心身の健康保持に向けた支援に取り組みます。

#### (1) 仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の推進

ワークライフバランスの実現による生活の充実は、職員のパフォーマンスを高めるとともに、組織力を向上させ、質の高い行政サービスの提供へとつながります。価値観やライフスタイルの多様化により、育児、介護、病気など、様々な理由により時間的にも精神的にも制約がかかっている職員が増えていることを踏まえて、仕事との両立支援を行っていく必要があります。

このため、ワークライフバランスの実現に必要な、子育てや介護等の事情を職員個々が互いに理解し、支え合う職場づくりと、効率的・効果的な業務遂行のための働き方改革を推進するため、研修等による意識の醸成等を図ります。

誰もが働きやすい職場環境を整備することで職員の組織への帰属意識を高めるとともに、長時間労働の抑制、年次有給休暇の取得促進等、職員の健康と生活に配慮した取組を推進します。

#### (2) 健康で勤務できる職場環境・体制の整備

職員が能力と知識を発揮するためのベースとなる体と心をつくるために、健康で快適に働ける環境づくりを推進します。

また、メンタル不全を予防するための取り組みとして、階層別にメンタルヘルス研修を取り入れ、職員個人のセルフケアや管理監督者のラインケアを向上させるとともに、ストレスチェック制度の活用、メンタルヘルスに係る相談体制の充実を図ります。

#### (3) ハラスメント対策

ハラスメントは、職場における重大な人権問題であって、法令に反するだけでなく、職場環境の悪化や職員の業務能率の低下を招き、さらにはハラスメントに起因した問題や事故の発生は村政に対する不信感につながることも考えられます。このため、組織全体としてハラスメントの防止に取り組みます。

#### (4) 一体感のある職場づくり

一人一人の職員の能力を最大限に引き出し、活用するためには、誰もが働きやすい職場環境を整備し、職員のモチベーションを向上させ、組織力の向上につなげていくことが重要です。

一体感のある職場は、職員一人一人が主体的に行動できる環境を生み出します。課及び室の組織目標を設定し、上司や部下の立場に関係なく双方向のコミュニケーションを図り、目標を達成することができるように、風通しの良い職場づくりに努めます。

## 2 コミュニケーションの活性化

職場を活性化させるためには、一人ひとりの職員が自由に意見を言い、提案できる機会と雰囲気をつくり、また、個々の職員が直面し抱える問題や課題などについても積極的に組織で共有し、ともにその対処方法を考え解決するなど、互いに協力し合える体制をつくる必要があります。また、行政運営を行う上では、住民情報や行政間での情報、各種メディアからの情報など、刻々と変化する様々な情報を組織全体で収集し交換し合い、取捨選択<sup>しゅしゃせんたく</sup>していくことが必要です。

このことから、職場ミーティングを積極的に行うなど、さまざまな情報の共有化を図り、チームワークを高めながら職務に当たり、互いに信頼し合える職場づくりを推進します。

## Ⅶ 人材育成の推進体制

---

### 1 職員個人の取り組み

人材育成の取り組みにより能力向上が図られるのはあくまで個人です。そのため、職員個人の意識が低ければ、その効果も低いものとなってしまいます。職員一人ひとりが自身の能力開発のため、人事制度や研修等を前向きにとらえ、自身のキャリア開発に主体的に取り組む必要があります。

職員は、能力を最大限に発揮するため、働きやすい環境づくりの主体者の1人として、全ての住民の立場に立って、日々創意工夫しながら業務を進める必要があります。個人が果たすべき役割、職務執行基本姿勢等を再認識し、自己研鑽に積極的に取り組む必要があります。

### 2 職場(上司)の取り組み

職員の人材育成が効果的に図られるかどうかは、日常の職場環境が大きく影響します。そのため、職場のマネジメントを担う上司にとって、部下の育成は、自身の重要な役割の一つであり、人材育成に主体的に関わっていく必要があります。職員一人ひとりの能力や考え方を理解、尊重し、どうしたらそれぞれの職員が持っている能力を最大限に発揮し、成果をあげることができるかを考え、人事評価制度や研修等を利用しながら、指導・助言を行い、職員の能力開発の意欲を向上させることが求められます。上司には、部下のやる気を引き出すということを常に念頭に置いて、業務の進捗管理しんちよくかんりはもちろんのこと、職場環境についても注意を払い、日常のコミュニケーションの円滑化に心がけることが求められます。

また、職員の自己啓発促進のためには、ワークライフバランスの推進も重要です。時間外勤務の縮減や年次休暇の取得促進のために、業務の効率化を進めるとともに、それぞれの職員の健康管理に気を配り適切なマネジメントを行うことが必要となります。

### 3 人事担当部門の取り組み

人材育成の推進者として、職員の意識や職場の状況の把握に努め、人材育成に関する取り組みや研修内容が効果的に機能しているか常にチェックしながら、見直しや充実を図るとともに、人事制度全般の納得性、公平性、公正性を高めます。

また、職員一人ひとりが能力開発に前向きに取り組めるように、人材育成の取り組みへの理解の促進、ワークライフバランスや働きやすい職場環境づくり等を推進するとともに、この基本方針を広く公表し、職員への浸透を進めます。

職員の能力を効果的かつ効率的に向上させるため、職員一人ひとりが主体的に将来のキャリアに対する考えをしっかりと意識し、キャリア開発に取り組むよう支援するとともに、職員の能力・適性が最大限に発揮されるよう、引き続き人材育成の取り組みの充実を図ります。