

# 諸塚村職員人材育成基本方針

令和6年4月 改定  
諸 塚 村

## 目次

はじめに

ページ

I 計画策定の背景とその必要性	1
II 求められる職員像	2
<input type="checkbox"/> 村民の立場に立って行動する職員	
<input type="checkbox"/> 効率性を意識した経営感覚を持つ職員	
<input type="checkbox"/> 村民に信頼される豊かな人間性を有する職員	
<input type="checkbox"/> 新たな課題に挑戦する職員	
III 実施方針	3
〔諸塚村行財政改革大綱2021〕	
IV 人材育成の具体的方策	4
<input type="checkbox"/> 能力開発	
〔研修に関する基本的な方針〕	
(1) 自己啓発	
(2) 職場研修 (O J T)	
(3) 職場外研修 (O f f J T)	
<input type="checkbox"/> 人事評価制度	
(1) 勤務評定制度の活用・改善	
(2) 人事配置	
<input type="checkbox"/> 人材確保 (任用)	
(1) 職員採用	
(2) 多様な人材の確保	
(3) 外部人材の活用	
<input type="checkbox"/> 職場環境の整備	
<input type="checkbox"/> デジタル人材育成・確保	
(1) 求められるデジタル人材像の明確化	
①高度専門人材	
②DX推進リーダー	
③一般行政職員	
(2) 求められる人材のレベルごとに育成・確保すべき目標の設定	
①高度専門人材	
②DX推進リーダー	
③一般行政職員	
(3) 人材育成・確保に係る実施体制の構築	
(4) デジタル人材確保等が困難な場合	
(5) デジタル人材のキャリアパスの提示	

はじめに

職員一人ひとりが意識を高め、職員間の連携を図り、多様化する行政需要に対応していくために、諸塚村行財政改革大綱を推進するとともに、平成20年10月に「諸塚村人材育成基本方針」を策定し人材育成に取り組んでまいりました。

複雑・多様化する行政課題に対応する上で、人材の育成・確保の重要性は従前にも増して高まっています。特に、行政のデジタル化による省力化・生産性の向上や新しい公共私間の協力関係の構築、それらを支える人材の育成・確保が急務になっています。

職員が意識改革を行い、行政の役割を認識することが強く求められているとともに、さらに意欲と行動力と責任感と誇りと自覚を持って、それぞれの役割を果たすことが重要となります。限られた行政資源の中でこれに対応し、住民サービスの向上を図るため、知識や専門性、行動力、リーダーシップを発揮できる職員の育成や、意欲向上につながる支援などを進めることにより、職員や組織の生産性の向上に取り組む必要があります。

これらに対応した人材育成を推進するため、このたび諸塚村職員人材基本方針の改定を行いました。

## I 計画策定の背景とその必要性

住民の多様化するニーズに応じていくには、組織力の向上が不可欠であり、職員を行政財産（人材）として育成し、その活用方法を見直し、職員の人材育成システムの構築を図り、政策形成・創造的能力を全職員が有するように育成する必要があります。

また、近年、デジタルトランスフォーメーション（DX）への対応や大規模災害・感染症、公共インフラの老朽化、こども・子育て施策の充実など、足下の喫緊の課題に対応する中で、深刻な専門人材の不足に直面しています。大きく変化していく行政課題に対応するための人材育成や、外部人材の活用や広域での確保も含めた多様な人材の確保も重要となります。さらに、働き手側の価値観の変化とも相まって、職員の能力を最大限に引き出し、職員一人ひとりがやりがい・成長実感を得られ、多様な働き方を受け入れる職場環境づくりが必須となっています。その中であって、社会の流れを的確に捉え柔軟に対応していく職員を育成しなければなりません。

今回の諸塚村人材育成基本方針においても、「職員の意識改革を図り、効率的かつ組織として最大の効果を上げることができる」職員の育成に取り組んでまいります。

## II 求められる職員像

分権型社会の進展に伴う新しい時代において、様々な課題を自ら解決し、住民サービスをより効果的に提供していくためには、何よりも職員の自主性や多様性を発揮しつつ、自らの改革が重要であるので、目指すべき職員像を次のように定め、計画的な人材の育成に努めます。

### □ 村民の立場に立って行動する職員

職員は、地域全体の状況を常に視野に入れながら、村民の立場に立ってものを考え、行政情報を村民と共有し協働して政策形成を進めるなど、村民がむらづくりの主役であるとの意識を持って行動することが求められています。

#### 《求められる資質・行動》

- ・ 村民の声を積極的に聞く。

- ・ 制度や意見をわかりやすく伝える説明能力を持つ。
- ・ 村民と課題や施策を語り合う能力を持つ。
- ・ 地域の特性を活かし自然や文化を尊重する。

#### □ 効率性を意識した経営感覚を持つ職員

地方財政を取り巻く環境が厳しい中で職員に求められるのは、一人ひとりが経営感覚を持ち、「最小の経費で最大の効果をあげる」という原点に立ち、常に質の高いサービスをより安価で迅速に提供をするよう意識することです。

##### 《求められる資質・行動》

- ・ 常に自らの課題として費用対効果を意識する。
- ・ 情報の収集、処理、分析能力を持つ。
- ・ 民間のマネジメント能力を柔軟に取り入れ、活用できる。
- ・ 常に業務の改革意識を持ち続ける。
- ・ DX（デジタルトランスフォーメーション）やGX（グリーントランスフォーメーション）の知識・技術を身に付ける。

#### □ 村民に信頼される豊かな人間性を有する職員

村民と力を合わせてむらづくりを進めていくためには、村民に公平・誠実・丁寧に対応し、村民から信頼される職員として、日頃から自己研鑽に努め、公務員としてのより高い倫理観、責任感、使命感を持ち職務に専念することが望まれます。

##### 《求められる資質・行動》

- ・ 公務員として高い倫理観、思いやりの心を持つ。
- ・ 自ら研鑽に努め、豊かな教養を身に付ける。
- ・ 常に地域や村民のことを考え、貢献するという使命感を持つ。
- ・ 健康管理やストレスコントロールなどの知識を学び、自己管理の徹底を図る。

#### □ 新たな課題に挑戦する職員

行政のプロとして時代の変化を鋭敏にとらえ、地域の課題を発見し、積極的な政策立案を行うことができる職員が必要となってきています。そのため、慣習や

前例にとらわれず、新たな視点から課題をとらえ、積極的に解決に取り組むことが求められています。

#### 《求められる資質・行動》

- ・ 課題に積極的に対応し、豊かな発想力、想像力で取り組む。
- ・ 前例にとらわれず、自由な発想で政策立案を積極的に行う。
- ・ 村民のニーズを的確に把握し課題を発見し解決策を立案する。
- ・ 住民との関係、他部門・政策との関係についての総合調整力を身に付ける。
- ・ 村民にわかりやすく説明する知識や表現力(プレゼンテーション能力)を持つ。
- ・ 村民の立場に立ち議論する情熱と勇気を持つ。

### III 実施方針

〔諸塚村行財政改革大綱2021〕

人材育成の目的、方策等の明確化を図るとともに、長期的かつ総合的な観点から職員の能力開発を効果的に推進するように努める。

また、次の点を考慮し推進する。

ア 自己啓発の促進

イ 職場研修の推進

ウ 職場外研修の充実

(宮崎県市町村職員研修センターとの連携を図り、より高度な知識、技術を習得する。また、国や他の地方公共団体、民間企業等への職員派遣研修の活用を検討する。)

エ 職員の能力開発・意識改革に努めるとともに、能力の適正な評価を行う。

(自身に必要なスキルアップ及び業務に必要と思われる資格取得への支援を行う。)

オ 研修の対象者やプログラムの枠を広げ、平等化を図る。

カ 小集団活動の採用

(重要な課題については、課の枠を超えたプロジェクトチームを編成し、その解決にあたる。)

キ 働き方改革により、働きやすい職場環境の整備及び職員の健康増進、ハラスメント防止に取り組む。

### IV 人材育成の具体的方策

これまで述べてきたような目指すべき職員像を具現化するために、さらに「III

実施方針」を進めていくためには、人材育成に関する体系的な取り組みを行うことが必要となります。また、職員が主体的にリスキリングやスキルアップに取り組み、自らキャリア形成できるようにしなければなりません。これらの取り組みには、各種研修を通じた「能力開発」、職員のやる気を高め、その能力を最大限に発揮できる「人事評価制度」、そして、人を育てる「職場環境」の3つの要素が重要であり、これらに関連付けて措置することで、効果的な人材育成が達成できるものと考えられます。

#### □ 能力開発

研修については、地方公務員法により研修の目標、研修に関する指針となるべき事項、その他研修に関する基本的な方針を定めるよう規定されており、本村においては次のとおり方針を定めます。

〔研修に関する基本的な方針〕

本村が直面する様々な行政課題に的確に対処していくためには、組織における人材の育成が不可欠であり、人づくりは組織全体の課題であるとの共通認識のもと、首長や幹部職員が積極的に関与し、人事部局と連携して研修環境を整備するとともに、職員一人ひとりが自覚し積極的に職員研修に取り組むことが求められます。

職員研修には、職員自身が自発的に取り組む「自己啓発」、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）」及び日常の職場を離れた場所で実施する「職場外研修（OffJT）」の3つの柱がありますが、それぞれの特性を踏まえ、相互に連携させて総合的な能力開発を推進していく必要があります。

##### （1）自己啓発

人材育成は本人の意欲、主体性があるからこそ効果が上がることから、自己啓発は人材育成の基本であると考えられます。そのため、職員一人ひとりに自己啓発の重要性を認識させるきっかけを与え、積極的に自己啓発に取り組めるよう意識啓発に努めるとともに、組織的な支援を実施していきます。

《PLAN》

- ・自己啓発のための通信教育、公開講座などの情報提供
- ・各種サークル活動、地域活動など職場外活動への積極的参加の奨励

- ・ 自主研究グループの育成、支援策の確立

## (2) 職場研修 (O J T)

O J Tは、特別な経費を必要とせず、日常的に職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導が可能であることから、実務に則した最も効果的な研修とされています。しかし、実際には体系的に実施されていないため、有効に機能しているとはいえません。そのため、O J Tの実実施主体である管理監督者が、部下の育成・指導を自らの責務として認識し、計画的に推進していくことができるよう、全庁的な推進体制を確立していきます。

### 《P L A N》

- ・ O J Tについての必要な知識を習得する管理監督者への研修の実施
- ・ 基本的な考え方や実施手順を整理したマニュアルの作成
- ・ 研修報告会の実施など、職場内における研修成果の共有化の推進
- ・ 職場研修推進運動(推進月間、職場研修推進員制度等)の展開

## (3) 職場外研修 (O f f J T)

O f f J Tは、本来の職務から離れて行われる研修であることから、職務を遂行する上で必要な知識・技術を体系的に学習したり、専門的な知識・技術を学習したりする際には効果的な手法であり、また一方では、他の職場や他の地方公共団体、さらには一般の地域住民等、様々な人々と交流し、相互に啓発しあう機会としても重要であります。そのため、現行の中央、県等の研修機関等での研修所研修、派遣研修を適正に運用するとともに、職場での人材育成ニーズの把握に努めながら、時代の変化に対応したより質の高い研修内容の提供を図ります。

### 《P L A N》

- ・ 政策形成能力や法務能力向上に資する研修内容の選択
- ・ 宮崎県市町村研修センターが実施する研修への参加
- ・ 新たな施策、課題に対する迅速な受講、派遣対応
- ・ 村政全般に関する基本的知識を習得するための研修への内部講師活用
- ・ 他の自治体への派遣研修と県・民間への派遣等の検討

## □ 人事評価制度

人事評価制度は、職員一人ひとりのやる気を引き出し、能力を高めるとともに、その努力に応えるような制度でなければなりません。そのためには、職員個



々の能力、適正を的確に評価できる仕組みを確立し、公正で透明性があり信頼できる体制整備が重要です。

#### (1) 人事評価制度の活用・改善

平成14年度から導入した勤務評定制度は、年功的な給与上昇の抑制と職務・職責に応じた俸給構造への転換を目指すこれからの給与制度の中にあって、必要不可欠な制度となっています。平成29年度からは諸塚村職員人事評価制度に移行し、人事評価の更なる活用を進めているところですが、今後も勤務成績を適正・公正に透明性を持って評価し制度の信頼性を高めるため、不断の改善を行っていく必要があります。

##### ・人事評価制度の更なる活用

これまでの人事評価制度では能力評価において昇給・昇格等に活用されてきたところですが、令和3年度からは業績評価において勤勉手当、令和5年度からは分限等への活用を行っています。

##### ・育成面談

勤務評定の最大の目的は人材育成であることから、育成面談により目標を設定し、また評定について自己評価をヒアリングし、本人にフィードバックするなど、面談を有効に活用して制度の有効活用を図っています。そのため、評定者である管理者層の評定力、面談力等の向上のため評定者研修を行います。

#### (2) 人事配置

行政改革が叫ばれ、定員管理及び給与の適正化が求められている中であって、限られた人材の中で職員一人ひとりの能力を可能な限り引き出し、活用していくためには、公平性と信頼性に基つき適材適所の人事配置に努めなければなりません。

##### ・ジョブローテーション

異なった職種・行政分野の業務を経験することで、広い視野と見識を持った職員を養成できるジョブローテーションを計画的に実施します。特に若年層職員に対しては短期間のローテーションで異動管理を行っていきます。

##### ・スペシャリストの養成

地方分権の進展により、今後ともますます高度化する行政事務に的確に対処するためには、専門的知識・能力・技能を有する職員の養成が求められています。そのため、特定分野においては専門職、専任職としての資質を有する職員を育成

すべく、研修の実施や異動における適正な処遇に努めます。

特に、今後、デジタルなどの専門的な分野において、一般行政職員の中でスキリングやスキルアップにより専門性を高めた職員については、当該専門性を活用できるような人事配置を検討します。

## □人材確保（任用）

人材確保は、将来の組織の活力を左右する重要な戦略であるので、地方公共団体の職員として働くことの魅力を広く情報発信することで公務への関心を持ってもらい、定員管理計画に則しながら、有能な人材確保のため多面的な採用方法を検討していく必要があります。

### （１）職員採用

定員管理の適正化が求められている中での職員採用は、限られた人数の中で有能な人材を確保する必要があることから、試験方法の工夫、資格要件の緩和など選考方法の研究に取り組みます。

- ・試験会場の管外設置（テストセンターの活用等）
- ・採用手続のデジタル化（受験申込みのオンライン受付、WEB面接の導入等）
- ・教養試験に代わるSPIなどの適正検査の導入の検討
- ・口述試験やグループワークといった人物試験の配点比率の増加の検討

### （２）多様な人材の確保

民間経験のある有能な人材の年度途中での採用など採用方法を多様化する必要があり、今後は、選考採用を活用していくことも考えられます。また、任期付職員、定年退職者の再任用・再雇用などの多様な雇用形態を柔軟に活用することを検討します。

- ・募集対象年齢の上限の拡充や撤廃
- ・行政経験者（同じ団体への復職、いわゆるキャリアターンや定年退職者を含む）、民間経験者（定年退職者を含む）などの採用枠の検討

### （３）外部人材の活用

専門的な知識・経験を有する人材を確保する上では、任期を区切って（上限5年）採用する特定任期付職員として任用するなど、業務の性質や職員のニーズ等を踏まえて、適切な手段を選択することを検討します。

## □ 職場環境の整備

仕事や生活のあり方に関する価値観が多様化し、ワーク・ライフ・バランスの視点を重視する職員が増加しているほか、性別や年代を問わず育児や介護など様々な事情を抱える職員が継続して勤務できる環境を整備することが求められます。全ての職員が、その能力を最大限に発揮し、限られた時間で効率良く高い成果を上げることができる職場環境を整備するため、長時間労働の是正や柔軟な働き方の実現を検討するほか、性別にかかわらず仕事と家庭の両立を図ることができるよう休業・休暇の取得促進を図る等、全ての職員がワーク・ライフ・バランスを保ちながら、意欲を持って職務に従事できる環境の整備を進めます。

職員の能力開発にとって職場環境が与える影響は大きなものがあります。そのため、職員が自己啓発の必要性を自ら認識するきっかけを与えるとともに、職場の上司や同僚などが組織的にサポートをしていく職場の環境づくりを進めます。

### ・管理職の意識改革

人材を育成する職場風土を作るうえでは、管理職の意識改革とリーダーシップの発揮が重要です。そのためにも、村長をはじめとして積極的に関与し、人材の育成を管理職の職務として明確に位置づけ、管理職として必要とされる職場運営の知識・技能の習得を図ります。

### ・職場目標の明確化

職員の意欲を引き出すためには、各職場で目標が明確化され職員に共有されるようにすることが必要です。管理職のリーダーシップによる職場目標の明確化を促します。

### ・職員提案制度の活用

職員提案制度は、職員の自主性を引き出し、問題発見・解決能力を高める効果が見込まれるため、制度の導入により職員の職場への参画意欲向上を図ります。

### ・男女共同参画にむけた職場環境

女性の職域の拡大を図り、多様な経験による人材育成を促進するほか、さまざまな機会をとらえて男女共同参画社会の実現に向けての職務分担、職場運営のあり方を明らかにするなど、職員の意識改革を図ります。

### ・健康管理体制の充実

人材育成に資する明るく活力のある職場となるためには、職員の心身両面にわたる健康対策が必要となっています。定期健康診断、健康相談をはじめ、メンタルヘルス研修への派遣など、職員の健康管理体制の充実を図ります。

・ハラスメントの防止

働きやすい職場を実現するため、ハラスメント防止研修の実施等により職場環境整備に努めます。また、ハラスメント防止措置（カスタマーハラスメントへの対応を含む。）の実効性を確保し、安心して職務に専念できる職場環境の整備を行います。

## □デジタル人材育成・確保

デジタル化の恩恵が行き渡る社会を実現するためには、デジタル時代の住民ニーズに合った行政サービスを恒常的に提供できる組織へと変革し、業務効率化や住民サービスの向上、地域課題の解決に取り組むことが必要です。

そのためには、村長を含めて積極的に関与し、人材育成・人事担当部局とDX推進担当部局との緊密な連携の下で、全庁的にデジタル時代の組織へと変革することが必要となります。

### （１）求められるデジタル人材像の明確化

デジタル人材の育成・確保に取り組むに当たっては、「高度専門人材」、「DX推進リーダー」、「一般行政職員」として、それぞれ以下の人材像が求められます。

#### ①高度専門人材

- ・ デジタルツールの「目利きができる」・「作ることができる」人材であり、地方公共団体において、DX戦略、データ分析、ユーザー環境、セキュリティ、システム監視・管理などの各分野において、専門性を発揮する。
- ・ 当該団体におけるDXの取組をリードするとともに、デジタル技術を活用した課題解決に係るシステムの実装や、DXに向けた意識の醸成・組織風土の改革、デジタル人材の育成等、職員が進めるDXの取組のマネジメントができる指導的役割を果たす。

#### ②DX推進リーダー

- ・ デジタルツールを「活用できる」・要件を整理し「発注できる」人材であ

り、村のDX推進担当部局や情報システム担当部局（以下「DX推進担当部局等」という。）において、当該団体全体のDXの取組をリードするほか、DX推進担当部局等以外の所属部署（以下「業務担当部局」という。）において当該所属部署のDXの取組をリードする。

- ・ DX推進担当部局等に所属しているDX推進リーダーは、業務担当部局のDX推進リーダーと連携し、高度専門人材やベンダー等の民間事業者と、業務担当部局の一般行政職員との橋渡しを行うとともに、他の地方公共団体との連携についても検討しながら、当該団体のDXの取組をリードする。
- ・ 業務担当部局のDX推進リーダーは、DX推進担当部局等のDX推進リーダーの協力を得ながら、自身が所属する業務担当部局のDXの取組をリードする。

### ③一般行政職員

- ・ 今後、地方公共団体において、デジタル時代の住民ニーズに合った行政サービスを提供するため、デジタルリテラシーを高め、導入されたデジタルツールを活用して業務を行う。
- ・ テレワークやペーパーレス、オンライン会議等を積極的に実施するほか、日常業務においてRPA（ロボティックプロセスオートメーション：ロボットによる業務自動化）、BIツール（ビジネスインテリジェンス：ビジネスにおけるデータの分析や活用）等の導入されたデジタルツールを活用する等、日常業務の効率化に向けた実践を行うとともに、住民等に対し業務に関連したシステムなどの操作方法の説明を行う。

## (2) 求められる人材のレベルごとに育成・確保すべき目標の設定

### ①高度専門人材

高度な知識・技能を有する高度専門人材は、内部での育成は容易ではないことに加え、デジタル分野では専門性が高度に分化していることから、外部人材の活用を検討することとし、特定任期付職員としての任用を含めて人材確保を検討します。

- ・ 庁内DX推進のために確保すべき人数は、1名以上を目標とします。
- ・ 地域DX推進のために確保すべき人数は、1名以上を目標とします。

※上記は、業務を兼ねることも想定します。

## ②DX推進リーダー

DX推進リーダーは、一般行政職員の中から、特に集中的にデジタルに関する知識・技能を身につけさせる職員を指定し、組織的にDX推進リーダーの育成に取り組むこととします。DX推進リーダーの育成に当たっては、OJTや育成プログラムなどの研修の実施のほか、民間事業者や大学などの講座の受講、資格取得の促進、国や民間事業者等との人事交流等の実施を検討します。

- ・ 市内DX推進のために確保すべき人数の目標は、各課1名を目標とします。
- ・ 地域DX推進のために確保すべき人数の目標は、各課1名を目標とします。

※上記は、業務を兼ねることも想定します。

## ③一般行政職員

特に管理職層がDXの取組を阻害することがないように、管理職層のDXへの心理的ハードルを下げるとともに、各職員が、導入されたデジタルツールを活用できる能力を習得することを目標とします。

### (3) 人材育成・確保に係る実施体制の構築

情報システムの標準化・共通化、行政手続のオンライン化等、自治体DXの取組の推進のため、高度専門人材の確保や、DX推進リーダー・一般行政職員の育成の取組については、人材育成・人事担当部局とDX推進担当部局等をはじめとする各部局との緊密な連携や、人材戦略の責任者であるトップマネジメント層がデジタル人材の育成・確保に積極的に関与し、戦略的な人材育成・確保を推進する体制を構築します。

### (4) デジタル人材確保等が困難な場合

デジタル人材の確保等に関しては、人材が不足しており、本村だけで取り組むことが困難な場合には、定住自立圏などの近隣団体や、都道府県と共同で確保等に取り組むことも検討します。

### (5) デジタル人材のキャリアパスの提示

現在、地方公共団体において求められているデジタル人材には、従来の情報政

策担当部局が担ってきた庁内の情報システムの構築・維持管理に係る業務や情報セキュリティに係る業務と異なり、積極的にデジタル技術やデータを活用して、自治体行政を変革していくDXの取組をリードし、企画立案や部局間の総合調整等の業務を推進することが求められます。

そのために、デジタル分野の知識・スキルを行政実務において活かす経験を積み、デジタル分野の専門性と、行政官としての専門性のいずれも向上させながらキャリアアップを図ることができるキャリアパスを提示することとします。

本村では、DX推進担当部局等で担当職員が固定化するほか、1人の職員がDX推進担当部局等の業務を全て担う（いわゆる「1人情シス」）など、一部の職員にDX推進に関する業務負担が集中しやすいことが課題になると考えられます。

そのため、各職員の業務負担を適切なものとするとともに、組織的にDX推進リーダーを育成・確保する観点から、本村においてDX推進リーダーを担う職員を一定数育成・確保し、適切に人事異動を行いながら、それぞれキャリアアップを図ることができるよう留意します。

参考：地方公務員法

第39条 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。

3 地方公共団体は、研修の目標、研修に関する計画の指針となるべき事項その他研修に関する基本的な方針を定めるものとする。(平成16.6 改正)