

竹田市 人材育成基本方針

平成28年4月 策定

令和8年4月 改定

竹田市総務課

目次

1	人材育成基本方針策定の趣旨	1
2	人材育成の目的	2
3	目指すべき職員像	3
4	職位に応じて求められる立場と役割	5
5	人材育成の取り組み	7
(1)	職員研修	8
(2)	人事評価制度	10
(3)	人事管理	11

1 人材育成基本方針策定の趣旨

「竹田市人材育成基本方針」は、市の基本構想である竹田市総合計画の策定を踏まえ、人材育成を推進するための基本的な方針として平成18年12月に策定されました。

その後、総合計画は令和5年3月に「第2次竹田市総合計画」を策定し、効率的な行財政運営の仕組みをつくることを基本とした竹田市行財政改革大綱においても、職員が常に改革意識を持ち、積極的に改革に取り組むことができるよう、前例踏襲型からの脱却を目指し、組織の活性化を推進することとしました。

また、地方公務員法の一部を改正する法律が平成26年5月に公布され、能力及び業績に基づく人事管理の徹底が示され、これまで実施してきた勤務評定から、人事評価制度の導入が義務付けられました。

この人事評価制度の導入を機に、竹田市職員が目指すべき方向性を示すため、竹田市職員の意識調査を行い、その意思を反映させるために「竹田市人材育成基本方針」を平成28年3月に改定しました。

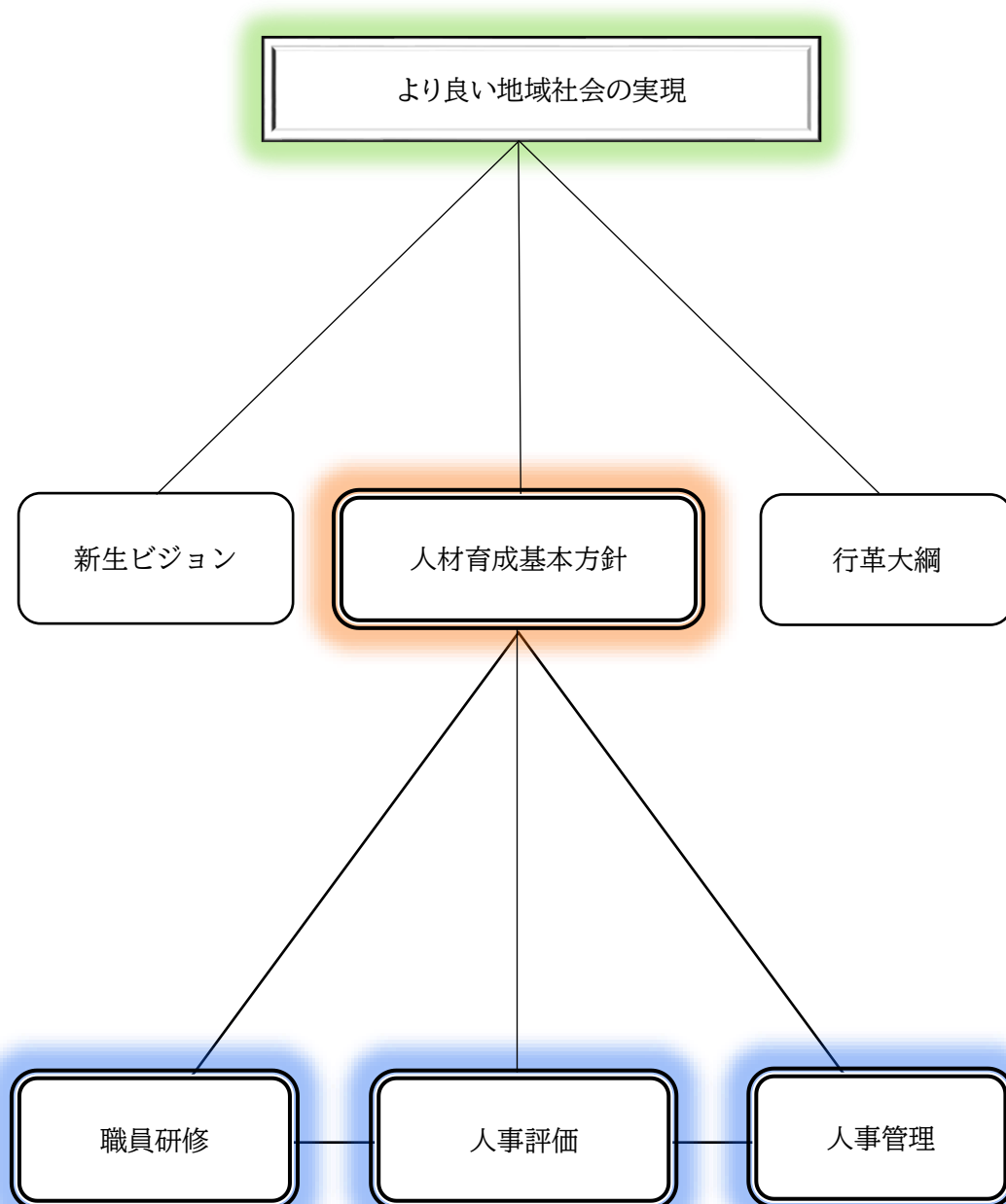
改定後、令和2年12月に政府が、行政サービスについて、デジタル技術やデータを活用して住民の利便性を向上させるとともに、デジタル技術の活用による業務の効率化を図ること等を目的として「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」を決定しました。これを受けて、当市においても令和3年10月に「竹田市DX推進ガイドライン」を、令和6年3月に「竹田市DX推進計画」を策定し、新たに令和8年4月に「人材育成・確保基本方針（デジタル部分）」を策定し、自治体DXを推進しています。

また、能力と意欲のある高齢期の職員を最大限活用しつつ、次の世代にその知識、技術、経験などを継承することが求められていることから地方公務員の定年引上げ制度が令和5年4月から導入されています。近年の採用増や定年延長制度の導入に伴い、組織の年齢構成は変化していきます。

これらの環境の変化を踏まえ、より一層市民から信頼される職員として「目指すべき姿」を確立させるため、公務員倫理はもとより退職後も地域に貢献できる職員の育成を目指して本計画を改定します。

2 人材育成基本方針の目的

竹田市では、これまで「職員研修」と「人事管理」を柱として人材育成を推進してきました。平成26年の地方公務員法改正による人事評価制度の導入にあたり、この制度を竹田市独自のもとして定着させるため、「職員研修」「人事管理」「人事評価」の3つの柱を連動させることで人材育成を行うこととし、少数精鋭で目標を達成する職員と組織をつくる仕組みを構築します。



3 目指すべき職員像

より良い地域社会を実現するため、成長し続ける職員

より良い地域社会を創造するためには、職員が高い水準を目指して成長し続ける必要があります。

(1) 基本的な考え方

本市が目指す「より良い地域社会」の実現には、住民の多様なニーズに柔軟かつ的確に応えることのできる、専門性と実行力を備えた職員の存在が不可欠です。そのためには、職員一人ひとりが自らの役割と責任を自覚し、変化を前向きに捉え、常に学び、成長し続ける姿勢を持つことが求められます。

(2) 現状と課題

職員は、自己成長の必要性を認識しているものの、「一人一係」の業務体制や日常業務の多忙さにより、能力開発に取り組む時間の確保が難しい状況にあります。また、限られた機会を得た知識やスキルが個人の成長にとどまり、組織全体への共有や活用が十分に行われていないという課題もあります。

(3) 今後の取組方針

成長し続ける職員像の実現に向け、以下の取組を推進します。

① 学びの機会の確保と共有の促進

業務の見直し等により、能力開発に取り組む時間的余裕を確保するとともに、学びの成果を組織内で共有・活用する仕組みを整備します。

② マネジメントの強化

管理職を中心に、職員の成長を支援するマネジメント意識を醸成し、日常的な対話やフィードバックを通じて、学びを促進する職場風土を形成します。

③ 人事評価制度の活用

職員の目標設定と達成状況を適切に把握・共有し、能力開発の成果を評価に反映させることで、成長への動機づけを高めます。

④ デジタル人材の育成

行政のデジタル化や業務の効率化を推進するため、ICTの基礎的な知識・スキルの習得を、DX推進リーダーを中心に、全職員に段階的な研修機会を提供します。

「竹田市DX推進ガイドライン」に沿った「竹田市人材育成・確保基本方針（デジタル部分）」を策定し、デジタル技術を活用した業務改善や住民サービスの向上に主体的に取り組む人材を育成し、組織全体のデジタル対応力を強化します。

⑤ 市民に信頼され、地域で輝ける職員の育成

市役所の職員として、市民に信頼されるためには、常に誠実で丁寧な対応を心がけ、公平・公正な姿勢で業務に取り組むことが求められます。地域の課題や住民の声に真摯に向き合い、竹田市の未来を見据えた行動を積み重ねることで、市民との信頼関係は少しずつ築かれていきます。

また、職員としての経験や人とのつながりは、退職後も地域で活かすことができます。地域活動への参加や、若い世代への知識の継承、まちづくりのサポートなど、役割は多岐にわたります。現役時代に培った知見や信頼は、地域にとってかけがえのない財産となり、退職後も地域の一員として輝き続けることができます。

職場研修や職場外研修を活用し公務員倫理の知識を習得し、意識を高めて行動する職員を育成します。

4 職位に応じて求められる立場と役割

「役割」とは、職位に応じて期待される役目です。

その意識を高めるために「職位別の役割」を定めました。この役割を基準として、職位にあった能力を着実に身につけ、より高い水準を目指して成長し続けることが大切です。

しかし、一律に職位別の役割を定めると、所属する部署によっては、組織運営が難しい状況も発生します。竹田市では「第5次行革大綱」に基づき、効率的な職員配置を実施しており、一人の職員が複数の役割を担う必要があります。

そのため、業務を円滑に遂行するためには、自分が属する職位だけに目を向けるのではなく、上下の職位まで視野を広げ、複数の役目をこなしていくことが重要になります。

職位で定められた役割と自分が持っている能力を照らし合わせ、不足している能力はどういったものかを客観的に確認し、職員研修といった人材育成のツールを活用して能力の向上に努めてください。

複数の役目（次のような事例が予想されます）

- ・担当業務を持つ一方で、部下がいない課長補佐・係長級の職員
課長補佐や係長としての役割が基本となりますが、自分の担当業務を行う際には、副主幹に求められる立場や役割を意識することが求められます。
- ・副主幹がいない主査や主任
主査や主任としての立場で業務にあたるのが基本となりますが、若手職員が多い所属などでは年長者として、また、豊富な職務経験を持つ職員として、副主幹的な立場で担当業務を行うことや、後輩職員を育成することが求められます。

職位別の役割

等級	職位	職位別の役割			
		方針に関すること	事業に関すること	人材育成に関すること	組織運営に関すること
7級	困難な業務を処理する課長の職務	内外の環境変化に把握し、課のビジョン（めざすべき姿）や組織運営方針を明示する。	経営的な視点により政策方針の策定、課内の事業のスクラップ&ビルドの方向を決定する。	次世代の行政経営を担える職員を育成する。	行政の要として、地域社会と行政組織の健全な関係を構築する。
6級	課長及び参事の職務 困難な業務を処理する課長補佐の職務	ビジョンに基づき組織目標（使命）を明示するとともに、課長補佐や係長などに、その行政分野別の組織目標の支援を行う。	組織目標を踏まえた上で、課内の重点事業の優先順位を明示する。	課の人材育成指針を明示し、課内の職員の成長目標の方向付けをする。	課内の公式な意思決定の場を構築する。
5級	課長補佐及び主幹の職務	担当する行政分野の組織目標を設定する。	担当する行政分野の重点事業を担当者に明示する。	担当する行政分野の職員の成長目標設定の助言・支援を行う。	課内の意思決定の場で建設的な意見を発言し、係長以下の職員に意思決定過程の理由と根拠を明確に伝える。
4級	係長及び副主幹の職務	担当する行政分野の組織目標を実現させるための仕組み（見える化や定期的な確認手法）を構築する。	担当する行政分野の重点事業を推進するにあたっての留意点、想定されるリスクを後輩職員に明示する。	担当する行政分野の職員の成長目標設定とその達成度を確認するための仕組み（見える化）を構築する。	課内で公式の対話の場を創り、後輩職員とともに「知の創造（職場改善のアイデア）」の機会を作り出す。
3級	主査の職務	事業のスクラップ&ビルド及び戦略型行政運営の重要性を職場で共有する	担当する事業目標を設定するとともに、後輩職員の事業目標の設定を支援する	後輩職員の学習計画の支援を行い、学習する組織風土を構築する	ルールやモラルを遵守し、健全な職場文化の規範となる
2級	主任の職務	現場からの事業のスクラップ&ビルドの具体的提言を行い、前例踏襲型の事業活動からの脱却を図る。	担当する事業目標を設定し、その必達をめざすとともに、後輩職員の目標達成を支援する。	成長目標を設定し、職場での学習活動の模範となる。	自由闊達なコミュニケーションを心がけ、情報共有の仕組みを提言する。
1級	主事の職務	組織の一員として、組織ビジョンや組織目標を自分自身の行動や担当業務と結びつけて行動する。	担当する事業目標を設定し、その必達をめざし、上司や先輩に積極的な助言を求める。	成長目標を設定し、学習の習慣化を図る。	報告・連絡・相談など、組織の一員としてのコミュニケーションの基本を体得する。

5 人材育成の取り組み

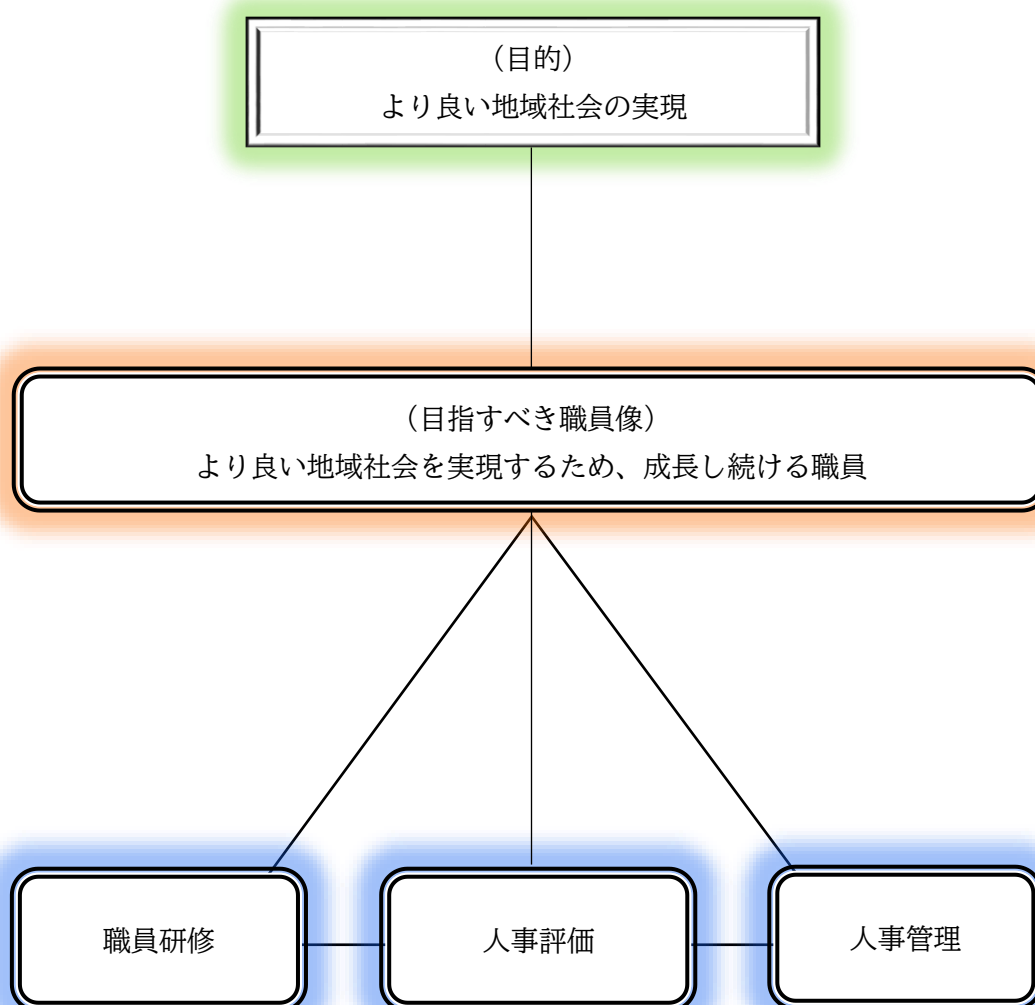
職員は様々な経験を通して成長します。

まず「人事管理」では、確保した人材を異動によって様々な職種を経験させることで成長の機会を与えることが、人材育成に大きな役割を果たします。

そして、「人事評価制度」では、上司と部下が共通の目標を持つことで、仕事の改善点やチャレンジすべき課題が明確となり、その目標達成のために「職員研修」を通じて能力を向上させることが大切です。

これらの「職員研修」「人事評価」「人事管理」を連動させることで、より良い地域社会の実現に向け、目指すべき職員像を実現させるために成長し続ける必要があります。

より良い地域社会を実現するためには、市民協働が必要不可欠です。まずは、職員自ら地域に出向き市民と接し、地域課題を認識することが大切です。市民と一緒に地域課題に取り組み、地域を支える職員を目指して人材育成に取り組みます。



(1) 職員研修

自主研修

自発的に学ぶ意識を醸成するため、通信教育といった時間や場所を限定しない学びの環境を提供します。また、自主研修助成制度を活用した職員グループによる自主的な研究活動を支援します。

職場研修 (On the job training ⇒ OJT)

日頃の業務を通じて部署ごとに行われる職場研修は、新採用職員や異動した職員への指導、担当業務に関する職場内の情報共有など、実践的な人材を育成するという点で最適な方法です。

また、指導を受ける職員だけではなく、指導する職員の成長をもたらすという利点もあります。

全庁的な取り組みとして行う竹田セミナーでは、対象職員を限定せず、現在取り組んでいる課題や新たな政策をテーマに挙げ、座学や現地研修を織り交ぜて実施します。

職場外研修

職場外研修は、主に研修施設で行われるもので、専門的な知識や技術を集中的に習得することが出来るため、職場内での研修では得られない効果が期待できます。また、他団体との交流や情報交換を行うことで、ネットワークの構築を推進することができます。

まず、受講必須としている階層別研修では、職位別の役割を認識し、職位に応じた能力といった基本的な資質・能力の向上を目的とした研修を実施します。

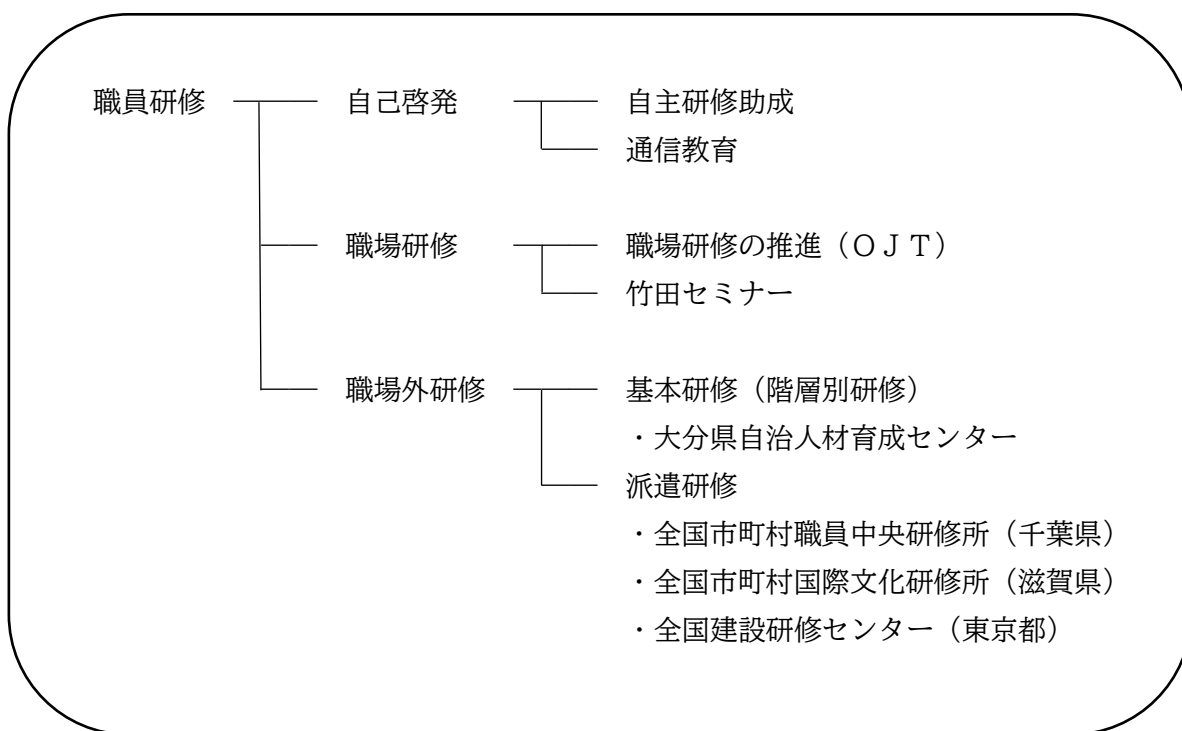
採用から間もない期間は、公務員としての基本的な能力や資質の向上を図り、中堅期に、創造力や企画力の強化、プレゼンテーション能力、政策形成能力といった住民ニーズに応えるための能力向上を図ります。また、管理職の役割として、リーダーシップの発揮や職場での部下育成といったマネジメント能力の向上を目的とした講座を導入します。

また、派遣研修では、職場内研修や階層別研修では習得が困難な、より専門的で高度な知識と技術を習得するとともに、広い視野を兼ね備えた職員の養成を図ります。

所属長や研修担当者が中心となり、実践的な人材育成を行うとともに、研修後の復命は、単に決裁を行うだけでなく、所属長からの意見やアドバイスを記載するといった工夫を行い、部下職員へ助言や指導のフィードバックができる仕組みを構築します。

所属長は職務遂行上の責任者であると同時に、部下職員の職務能力や職務能力向上意欲、モチベーション等を把握し、それぞれの部下職員にあった指導を行う立場でもあります。部下職員一人ひとりに目を向け、それぞれにあった部下育成を行い、部下職員の成長意欲を高める必要があります。

職員研修の全体像



(2) 人事評価制度

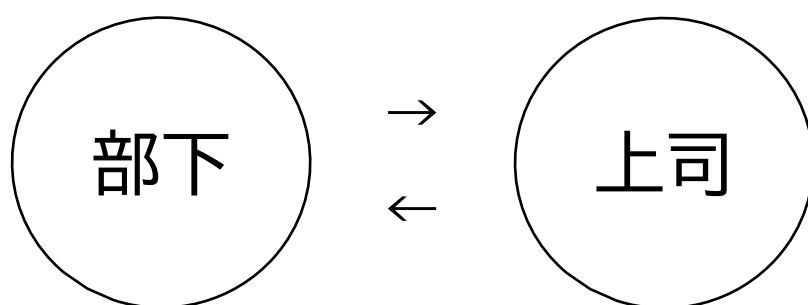
地方公務員法の改正が行われ、発揮した能力と挙げた業績に基づく人事評価制度の導入が示されました。この法改正に伴い、人材育成に重点を置いた人事評価制度を導入します。

制度運用にあたっては、職員一人ひとりが成長し、仕事のレベルアップを図ることで、より良い地域社会を実現するため、目標管理による人材育成に重点を置いたものとします。

具体的には、役割に対して発揮した成長度合いを確認し、仕事をレベルアップさせるために取り組んだ内容を確認するために、上司と部下の対話によって能力開発と業務改善に繋げるコミュニケーションツールの機能を持たせます。

さらに、竹田市独自の制度として、その有効性を高めるため、職員研修と連動した役割を提示することで、少数精鋭ながら目標を達成する人と組織をつくるための制度とします。

従って、上司からの指導・助言通じ、個々の優れているところや改善すべきところを明確に伝え（フィードバック）、お互いに対話することで自分の強みや弱みに気付く機会とし、次の課題や目標を見つけ、それに向かって成長し続ける職員の育成が目的です。



【対話】

(3) 人事管理

優秀な人材を確保する「職員採用」から、様々な経験を通じて成長の機会を与える「人事異動」という、職員として成長する機会を計画的に与えることが人事管理にとっての重要な役割です。

まず、人材育成は職員を採用することからスタートしています。公務員として必要最低限の知識や教養を備えていることはもちろん、仕事を通じて自己成長する「やる気」を持った人物重視の人材を確保することが重要です。

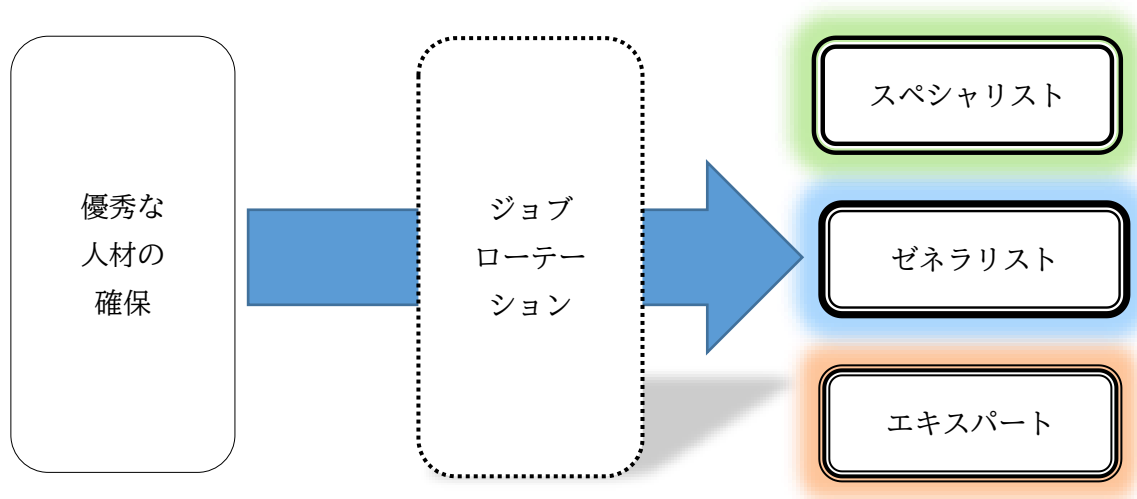
このため、平成27年度から受検資格の要件を緩和し、これまで以上に多種多様な人材の確保に努めています。

また、人事異動は、職員の適正を把握し、不足する能力を補うことで能力開発させるという大きな役割を果たしています。採用からの一定期間に性質の異なる職場を計画的に異動させ、さまざまな部門や職務の経験を積ませることが大切です。

「自学」という観点からも、新しい仕事への異動は不可欠なものです。同一の職場に長期間在籍することは、業務の習熟という観点では効果的な面もあります。しかし複数の業務を十分に経験していない職員にとっては、能力の幅を狭め、成長を止めてしまう原因にもなりかねません。

職場でも、新しい職員が異動してくることで、業務のマニュアル化や引継ぎの改善を行なうことができます。また、異動によって新しい視点に気づくことは柔軟な組織運営にも効果的です。

将来、組織において、自分がどのような役目を担うのかを考え、そのためにどのような職歴を歩んでいくのか。という自主的な考えに基づいて提出されるFA宣言書や異動希望調書を考慮しつつ、職場を定期的に変えることによって、マンネリを避けながら、組織として必要な人材の育成を図ります。



スペシャリスト

資格や免許を持ち、採用時から特定の分野で専門的な業務を担当する職員

ゼネラリスト

分野を限定しない広範囲な知識や技術を持つ職員

エキスパート

特定分野の経験を積み、その業務に精通し、専門スタッフとして進行管理にあたる職員