

荒尾市人材育成基本方針

令和3年3月改定版

職員の皆さんへ

本市では、令和2年3月に「第6次荒尾市総合計画」（荒尾市人口ビジョン・第2期あらお創生総合戦略）を策定し、将来像「人がつながり幸せをつくる 快適未来都市」の実現を目指して、計画的なまちづくりに取り組んでいます。

また、平成31年2月に策定した荒尾市行政経営計画（第5次荒尾市行政改革大綱）では、市役所組織及び職員が目指すべき姿勢を経営理念「現場主義の徹底と市役所イノベーション」として掲げました。

人口減少や少子高齢化の進展により社会情勢が大きく変化し、今後は、財源や人材等の経営資源の制約が見込まれる中、多様化する市民ニーズに応えつつ、市民満足度を持続的に向上させていくためには、職員一人一人が自己の能力を向上させ、組織の力として最大限に発揮できるようにしていくことが必要不可欠となります。

そのようなことを踏まえ、本方針を改定し、新たな目指すべき職員像については「荒尾市を想い、使命感とチャレンジ精神を持って、市民の期待に応える職員」としました。

職員の皆さんには、組織目標達成のため、目指すべき職員像を始め本方針の内容に基づき、主体的に取り組まれることを期待します。

荒尾市長 浅田 敏彦

目次

第1章 方針の概要

1 方針策定（改定）の趣旨・目的	1 P
2 方針の位置付け	1 P・2 P
3 方針の期間	2 P

第2章 本市の人材育成等に関する現状と課題

1 これまでの取組等の検証	3 P～5 P
2 本市を取り巻く社会情勢の変化と課題	6 P
3 職員の構成等に関する現状と課題	7 P～9 P
4 職員アンケートの結果からみる現状と課題	10 P～14 P
5 現状と課題に関するまとめ	15 P・16 P
(1) 組織について	
(2) 人材について	

第3章 人材育成の方向性

1 目指すべき職員像	17 P
2 目指すべき職員像に必要な意識・行動・能力等	18 P
3 階層別の果たすべき役割と求められる能力	19 P～22 P
4 荒尾市人材育成基本方針の体系図	23 P

第4章 人材育成の具体的方策

※数値目標・具体的方策一覧	24 P・25 P
1 人事管理	26 P～31 P
(1) 能力向上を土台としたキャリアデザイン形成と組織力強化	
(2) 適正な評価を通じた人材育成の推進	
(3) 多様な人材の確保と活用	
2 職員研修	32 P～37 P
(1) 職場研修（OJT）による能力等の向上	
(2) 職場外研修（Off-JT）による能力等の向上	
(3) 自己啓発等による能力等の向上	
3 職場環境	38 P～42 P
(1) ワーク・ライフ・バランスの推進	
(2) 健康管理の徹底	
(3) ハラスメント防止対策の強化	

第5章 人材育成の推進体制

1 係長級以上の職員の役割	43 P
2 人事管理部門の役割	43 P

第1章 方針の概要

1 方針策定（改定）の趣旨・目的

平成16年に地方公務員法等の一部改正が行われ、研修に関する基本的な方針の策定が責務となり、その基本的な方針を中核としつつ、それを内包する形で人材育成基本方針を定めることが求められました。

本市では、平成16年2月に第3次荒尾市行政改革大綱を策定し、行政の使命である市民満足度の向上を図り、社会情勢の変化に対応できる資質の高い職員を育成することを目的として、平成18年3月に「荒尾市人材育成基本方針」を策定したところです。

しかしながら、策定から10年以上が経過し、人口減少や少子高齢化等の本市を取り巻く社会情勢や市民ニーズの変化、情報通信技術の革新などもあり、職員に求められる能力も変化しています。

そのような変化に柔軟に対応し、組織の目標達成に必要な人材を育成するため、平成31年2月策定の「荒尾市行政経営計画」（第5次荒尾市行政改革大綱）における組織マネジメントや人材マネジメントを踏まえ、本方針を見直すことにしました。

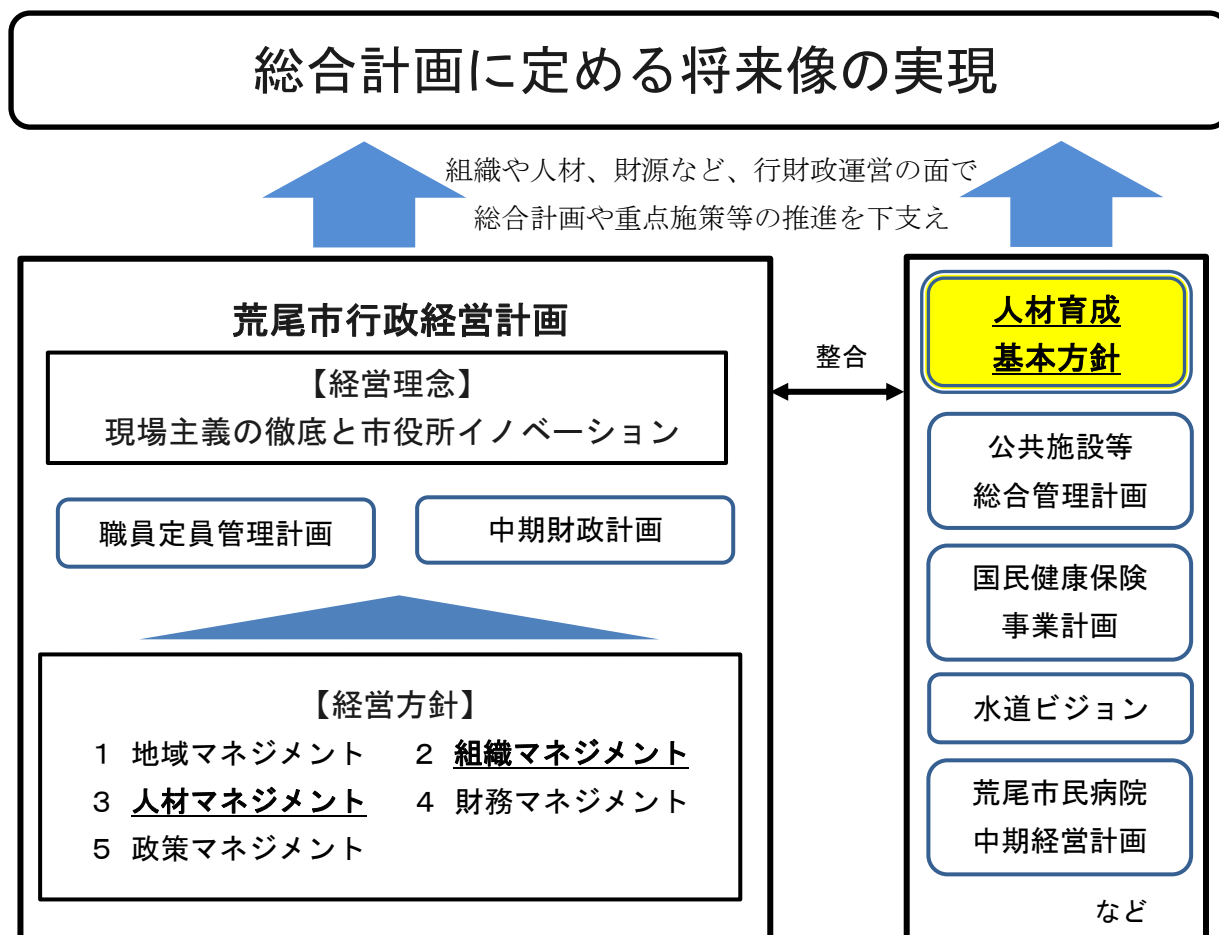
2 方針の位置付け

「荒尾市行政経営計画」において、人材マネジメントについては、「新たな価値を創出する人材の育成・強化」という方針のもと、使命感とチャレンジ精神を持って公務を遂行し、より質の高い市民サービスを提供できる職員の育成を行うことにしています。

今回、改定する内容は、「荒尾市行政経営計画」との整合を図りつつ、職員の人材育成に関する基本的な方向性を示し、「目指すべき職員像」とそれに必要となる「具体的な意識・行動・能力等」、人事管理、職員研修及び職場環境等について総合的な取組を明示するものです。

「荒尾市行政経営計画」に定める経営理念と本方針に定める目指すべき職員像を体現する職員が、最終的には、「荒尾市総合計画」における将来像「人がつながり幸せをつくる 快適未来都市」を実現するために必要となる職員であり、本方針に基づいて、「荒尾市男女共同参画計画」や「荒尾市障がい者活躍推進計画」などの関連する他の計画とも調整を図りながら、組織全体で職員の人材育成に取り組みます。

< 「荒尾市行政経営計画」 より >



現場主義の徹底と市役所イノベーション

■ 私たちは、現場の目線で物事を捉え、市民や地域・関係団体の皆さまとの対話を通じて地域課題を共有し、荒尾市の未来はどうあるべきかを徹底的に議論しながら、意欲的にチャレンジします。

■ 私たちは、市民や地域・関係団体の皆さまとともに、まちづくりを担う主体として相互の理解とつながりを深めながら、力を合わせて、荒尾市の繁栄と幸福を築きます。

3 方針の期間

本方針（改定版）の期間については、長期的なビジョンを持った人材育成を図るため、令和3年度から10年間（令和12年度まで）とします。

ただし、人材育成に関する取組である「具体的方策」については、毎年度、進捗管理や成果を確認し、必要に応じて随時改定を行います。

第2章 本市の人材育成等に関する現状と課題

※今回の改定に当たり、職員アンケートを令和元年11月に実施しました。

1 これまでの取組等の検証

従来の方針では目指すべき職員像を「**行政のプロとして、自己実現を目指す職員**」(将来の荒尾市行政を担うことができる能力・資質を備えた職員、仕事を通じて人間的な成長ができるチャレンジ精神のある職員)とし、人材育成に取り組んできました。

具体的には、担当業務を通じた職場研修や外部機関等を活用した多様な職場外研修の実施、人員評価制度の導入を始めとする人事制度の改善等に取り組むとともに、人物重視の採用試験、国や熊本県への継続的な職員派遣など、職員の能力を向上させ適切な人員配置を図ることで、財政基盤の確立、協働のまちづくりの推進、指定管理者制度や包括委託による民間事業者の積極的な活用など、行政改革の推進や市民サービスの向上に寄与してきたところです。

一方で、従来の方針では、適用期間の未設定や具体的な実施計画が不十分な部分もあり、「能力開発のための勤務評定、そのためのフィードバック」、「ジョブローテーション」など、十分に実行できていない取組等もある中で、本市を取り巻く社会情勢の変化と課題に迅速かつ柔軟に対応していくためにも、引き続き、計画的な人材育成に取り組んでいく必要があります。

(1) 目指すべき職員像に必要な意識・行動・能力等の達成度について

職員アンケートにおいて、従来の「目指すべき職員像に必要な意識・行動・能力等」についての職員の自己評価では、4項目の中で、「コスト意識・問題意識を持って改革を実行できる職員」が最も高い自己評価となりました。

項 目	平均点
①まちづくりを担う者として、市民の立場で行動し、市民満足に努める職員	3.18
②コスト意識・問題意識を持って改革を実行できる職員	3.30
③チャレンジ精神にあふれた職員	2.96
④地域を愛し、市民の信頼が得られる職員	3.26

選択肢 5点(十分にできている)、4点(ある程度できている)、3点(平均程度にできている)、2点(あまりできていない)、1点(ほとんどできていない)

(2) 人材育成の方策に係る主な取組等について

従来の方針における人材育成の方策

- ・職場づくりに関する取組「職場環境」
- ・採用、異動、昇任、勤務評定に関する取組「人事制度」
- ・職員研修に関する取組「職員研修」

※検証に当たっては、具体的な取組等を明記していた「人事制度」と「職員研修」について行います。

取組等の成果・課題と今後の方向性

<人事制度①>

内容	成果・課題	今後の方向性
<u>職員採用</u> <ul style="list-style-type: none"> ・人物重視 ・面接試験の改革 ・多様な能力を持った職員の確保 	集団討論やグループワークを取り入れる一方で、事務職の専門試験を平成 30 年度実施分から廃止した。また、受験年齢上限の引上げや様々な職種の任期付職員の採用を行い、人物重視の多様な人材を確保したが、受験者数については減少傾向にある。	人物重視の採用を継続しつつ、受験者数を増加させるため、募集方法や試験内容の改善に取り組む必要がある。

<人事制度②>

内容	成果・課題	今後の方向性
<u>人事異動</u> <ul style="list-style-type: none"> ・仕事への適性を評価 ・人事異動希望等調書の活用 	仕事への適性を把握する上で、特に、若手職員については、一定の期間で、様々な部署を経験できるように、異動による人員配置を実施してきたが、ジョブローテーション制度を構築するまでには至っておらず、職員間で差が生じている。また、人事異動希望等調書については周知不足もあり、積極的に活用されていない。	主に若手職員を対象にしたジョブローテーション制度を構築し、適切な運用を行うとともに、人事評価制度や人事異動希望等調書を活用して、職員の能力や適性を踏まえた適材適所の人員配置が重要となる。

<人事制度③>

内容	成果・課題	今後の方向性
<u>昇任</u> <ul style="list-style-type: none"> ・勤務評定を重視 ・昇任試験の検討 	職員の間では「昇任を希望しない」という考えもある中で、適材適所の人員配置を行うために、能力や勤務実績を重視して選考を行い、昇任を判断してきた。「荒尾市男女共同参画計画」で管理職等に占める女性職員の割合を成果指標の一つとしているが、目標値を下回る状態が続いている。	引き続き、能力や勤務実績に基づき、公平公正に昇任を判断していく必要がある。女性職員の管理職等への登用については、目標値を踏まえた取組が必要である。

<人事制度④>

内容	成果・課題	今後の方向性
<u>勤務評定</u> <ul style="list-style-type: none"> ・能力開発のための勤務評定とフィードバック ・評価者の能力向上 	新たな勤務評定として、平成 28 年度から人事評価制度を導入したものの、目標の設定や評価に個人差があり、フィードバックを含め、様々な課題が生じている。また、適切な運営のためには、公平公正な評価が必要となるが、評価者向けの研修等も十分には実施できていない。	人事評価制度の評価項目と本方針の内容を関連付けするなど、制度全体を見直し、人材育成のツールとして、フィードバックの徹底など人事評価制度を積極的に活用していく必要がある。

<職員研修①>

内容	成果・課題	今後の方向性
<p><u>自己啓発</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・通信教育の受講費用の助成 ・自主研究グループの支援 	<p>通信教育や資格取得に必要な費用を助成する制度を設けたが、周知不足もあり、利用実績は年間で0～2件程度である。その他の支援としては、セミナーや講座の情報提供を行い、例えば、自治体法務検定の受検や九州自治体法務研究会主催「自治体法務入門講座」の受講など、自己啓発の促進を支援した。</p>	<p>今後も経済的な支援を継続しつつ、職員のニーズを把握し、自己啓発を促進する職場の環境づくりに取り組んでいく必要がある。</p>

<職員研修②>

内容	成果・課題	今後の方向性
<p><u>職場研修</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・職場研修マニュアルの作成 ・課内勉強会の実施 	<p>職場研修における指導方法などに個人差がある中で、係長級職員を対象にした定期的な研修を優先し、マニュアルの作成までには至っていない。また、課内勉強会については、業務内容や職務環境に応じて、各部署の判断でそれぞれ取り組んできた。</p>	<p>組織的な職場研修を実践するに当たり、その内容を均衡したものにするため、研修に加えて、係長級職員向けのマニュアルの作成に優先的に取り組む必要がある。</p>

<職員研修③>

内容	成果・課題	今後の方向性
<p><u>職場外研修</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・階層別、専門研修の実施 ・女性研修の推進 ・事後研修の実施 	<p>市町村アカデミー、国際文化アカデミー、日本経営協会（NOMA）、自治大学校等の外部機関が主催する研修を中心に、職場外研修を実施した。また、女性職員向けの研修では、キャリアデザインを学ぶ機会として、熊本県市町村職員研修協議会の「女性職員ステップアップセミナー」を活用した。一方で、研修受講後の職場内における事後研修については、各部署の判断に委ねており、実施が徹底できていなかった。</p>	<p>これまでと同様に外部機関を活用し、職員のニーズも把握しながら、職場外研修を拡充させるとともに、研修で得た知識や技術を職場内に横展開するため、事後研修の実施を徹底していく必要がある。</p>

2 本市を取り巻く社会情勢の変化と課題

近年の社会情勢の急激な変化、特に人口減少・少子高齢化社会の進行などの影響によって、これまで以上に厳しい行財政運営が予想されるとともに、地方分権の進展によって、地方自治体は、自己決定や自己責任に基づいて地域固有の政策課題に対応する必要があり、斬新かつ柔軟な発想と創意工夫に満ちた施策を実施していくことが求められています。

世界的な潮流としては、2015年にニューヨークの国連本部で開催された「国連持続可能な開発サミット」において、「持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択され、「持続可能な開発目標（SDGs）」が掲げられました。経済・社会・環境を巡る広範な課題に統合的に取り組むもので、「すべての人に健康と福祉を」や「働きがいも、経済成長も」、「住み続けられるまちづくりを」などの17の目標と、これを達成するための169のターゲットがあり、このSDGsを原動力とした地方創生を推進することも求められています。

また、多様な市民サービスへの活用が期待される情報通信技術の革新と Society5.0 の実現に向けた取組が加速しており、業務の効率化や高度化に大きく寄与することが予測され、組織全体で、情報通信技術に対応する能力を継続的に向上させることが必要となります。

一方では、労働環境も大きく変化しており、働き方改革やワーク・ライフ・バランスの推進を始めとして、キャリア形成に大きな影響を及ぼす定年延長なども見込まれており、モチベーションの維持向上のためには、働きやすい職場づくりに組織的に取り組むことも重要となります。

3 職員の構成等に関する現状と課題

(1) 職員数について ※職員数には、非常勤職員や市民病院の職員を含んでいません。

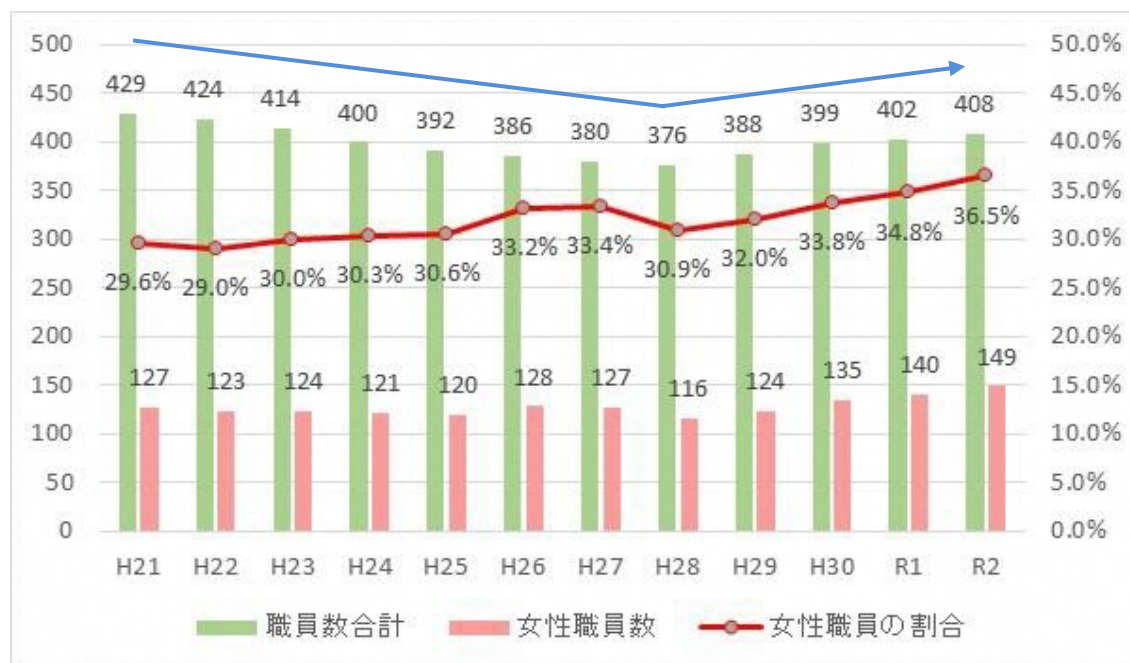
職員数は、行財政改革等により、平成15年度の529人に対し、令和2年度では408人と約120人減少しています。ここ数年は、新規事業や高い専門性が求められる職種への対応から、任期付職員の採用数が増加していることもあり、全体としては微増傾向にあります。

男女別では、女性職員の採用が増え、職員数に占める女性職員の割合も上昇しており、特に20代では女性職員の割合が50%以上となっています。

職員定員管理計画に基づき職員数を管理していますが、年齢別の構成にある程度の波があることから、安定的な組織運営のためには、年齢別構成の平準化に取り組む必要があります。

また、10年後の年齢別職員構成の見込みでは、40歳以上が全体の3分の2を占めるようになり、全体的な昇任のペースが現在よりも遅くなることが予想され、やりがいの増進のためには、キャリアデザインを形成する基礎的な能力の向上などが、これまで以上に重要となります。

<職員数の推移>



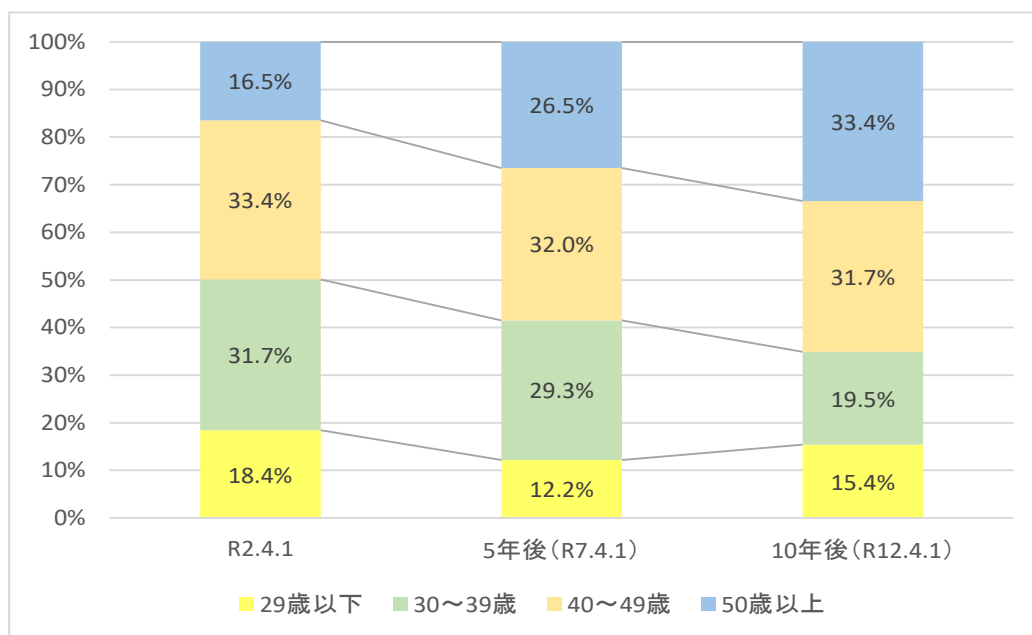
※職員定員管理計画では、「平成30年4月1日時点の職員数を基本としながら、新規事業への対応などに伴う退職職員の補充の必要性を検証しつつ、必要最小限の採用を行うこととし、人材の活用と育成を推進しながら組織の活性化を行うことで、総人件費の抑制を図る。」としています。

<年齢別職員構成（R2.4.1）>



※再任用職員、任期付職員、教育審議員・指導主事は除く。

<今後の年齢別職員構成比の見込み>



※再任用職員、任期付職員、教育審議員・指導主事は除く。

定年退職者の人数を、翌年度4月に大学新卒で同数採用するものとして算定しており、5年後・10年後も全体の職員数は変わらない。

(2) 管理職等に占める女性職員の割合について

「荒尾市男女共同参画計画」や「荒尾市特定事業主行動計画」を踏まえ、女性職員の能力開発、職域拡大及び管理職等への登用を進めてきました。女性職員の採用が増え、職員数に占める女性職員の割合も上昇しており、市民サービスの向上に多様な価値観が求められる中、女性職員の活躍の促進が必要となります。

「荒尾市男女共同参画計画」では、施策の方向性の一つとして「政策・方針決定の場への女性の参画拡大」を掲げ、その成果指標に「市の管理職等に占める女性職員の割合」を設定していますが、目標値を大幅に下回る状態がこれまで続いています。

男女共同参画に関する職員研修の際のアンケートでは、管理職への登用に関する女性職員の回答で、「家庭との両立に支障が出る」や「能力に自信がない」など、負担や不安についての意見が多くありました。

そのような課題に対応するためには、様々な部署において様々な職務を経験することで能力開発や職域拡大を進め、キャリアデザインを形成する基礎的な力を向上させるとともに、組織全体で管理職を含めた全職員のワーク・ライフ・バランスを推進していくことが求められます。

<係長級以上の職に占める女性職員の割合の推移>



<棒グラフ>係長級以上 (①~④)

参考 荒尾市男女共同参画計画

<施策の基本方向1>政策・方針決定の場への女性の参画拡大

成果指標	策定時 (平成27年度)	目標 (令和3年度)	※令和2年度
市の管理職(課長以上)に占める女性の割合	3.8%	15.0%	8.3%
市の課長補佐・係長の職にある職員に占める女性の割合	23.6%	35.0%	26.6%

4 職員アンケートの結果からみる現状と課題

(1) やりがいについて

職員としてのやりがい（充実感・達成感）について、実務を主に担当する参事以下の職員ほど低い傾向にあり、やりがいを感じるためには、適正な業務配分、仕事と生活への調和への配慮、職場のコミュニケーションの円滑化を必要としています。また、自分自身のキャリアプランのイメージを持ちながら、日々の業務に取り組むことも、やりがいの増進につながり、人材育成の点でも効果的と考えられますので、職員一人一人のキャリアデザインの形成を支援していくことも重要です。

設問：職員として仕事にやりがい（充実感・達成感）を感じていますか？

選択肢	全体	内訳			
		主事・技師 ・副主任	参事等	主査～ 課長補佐	課長以上
非常に感じている	8.6%	8.3%	6.7%	11.9%	5.6%
ある程度感じている	63.4%	59.4%	63.3%	66.7%	77.7%
あまり感じていない	24.2%	27.1%	26.7%	21.4%	11.1%
ほとんど感じていない	3.8%	5.2%	3.3%	0.0%	5.6%
合計	100.0%				

設問：仕事に対するやりがいを感じ、それを持続し増進させるためには何が必要だと思いますか？（2つまで）

選択肢	全体	内訳			
		主事・技師 ・副主任	参事等	主査～ 課長補佐	課長以上
適正な業務配分	22.4%	21.7%	32.8%	19.0%	17.1%
仕事と生活の調和への配慮	17.2%	15.8%	17.2%	20.2%	17.1%
職場のコミュニケーションの円滑化	15.8%	16.3%	15.5%	14.3%	17.1%
仕事や能力に対する適正な評価	12.7%	10.3%	15.5%	16.7%	11.4%
職場における仕事の目標、目的の明確化	8.9%	7.1%	6.9%	10.7%	17.1%
希望に合った適切な人事配置	8.6%	7.6%	8.6%	13.1%	2.9%
適正な昇任昇格	6.6%	8.7%	3.5%	2.4%	11.4%
仕事の成果に応じた報酬	6.1%	10.3%	0.0%	2.4%	2.9%
その他	1.7%	2.2%	0.0%	1.2%	2.9%
合計	100.0%				

設問：自分なりに職員としてのキャリアプランをイメージしながら、日々の業務に従事していますか？

選択肢	全体	内訳			
		主事・技師 ・副主任	参事等	主査～ 課長補佐	課長以上
かなり具体的なイメージを持って業務に従事している	2.7%	1.1%	3.3%	4.8%	5.6%
おおまかなイメージを持ちながら業務に従事している	54.8%	47.9%	53.3%	64.3%	72.2%
あまりイメージを持たずに日々の業務に取り組んでいる	40.9%	51.0%	36.7%	30.9%	16.6%
その他	1.6%	0.0%	6.7%	0.0%	5.6%
合計	100.0%				

(2) 人員配置について

人員配置については、適材適所により組織の最適化を図る必要がありますが、各階層に共通して、「仕事への適性を評価、判断するべき」との回答が最も多くありました。特に、若手職員については、一定の期間において、様々な部署で様々な職務を経験することで、その適性や能力を把握することが重要になります。

また、スペシャリストの育成を求める意見も多く、高い専門性が求められる特定の分野については、精通した職員を計画的に育成していく必要があります。

設問：人事異動については、今後どうあるべきだと思いますか？（2つまで）

選択肢	全体	内訳			
		主事・技師 ・副主任	参事等	主査～ 課長補佐	課長以上
仕事への適性を評価、判断するべき	42.4%	45.2%	45.5%	35.0%	40.0%
スペシャリストを育成するべき	18.6%	20.5%	14.5%	16.9%	20.0%
本人の希望を重視するべき	16.8%	18.1%	21.8%	15.6%	5.7%
ジョブローテーション制度を確立するべき	10.2%	7.8%	5.5%	15.6%	17.1%
所属長の意見を重視するべき	6.6%	4.8%	7.3%	7.8%	11.5%
女性職員の職域をもっと拡大するべき	2.1%	1.8%	1.8%	3.9%	0.0%
現状のままでよい	0.6%	0.6%	1.8%	0.0%	0.0%
その他	2.7%	1.2%	1.8%	5.2%	5.7%
合計	100.0%				

(3) 昇任について

昇任については、「昇任試験制度を導入するべき」との回答も多くありますが、一方では、「管理職を希望しない」と考える職員が多いことも事実です。組織の円滑的な運営や活性化のためには、有能な人材を昇任させていく必要があります。

評価制度や所属長の意見などを踏まえて、能力や勤務実績に基づく選考により、公平公正な昇任を判断していくことが必要になります。

設問：昇任昇格については今後どうあるべきだと思いますか？最もあてはまるものを選んでください。

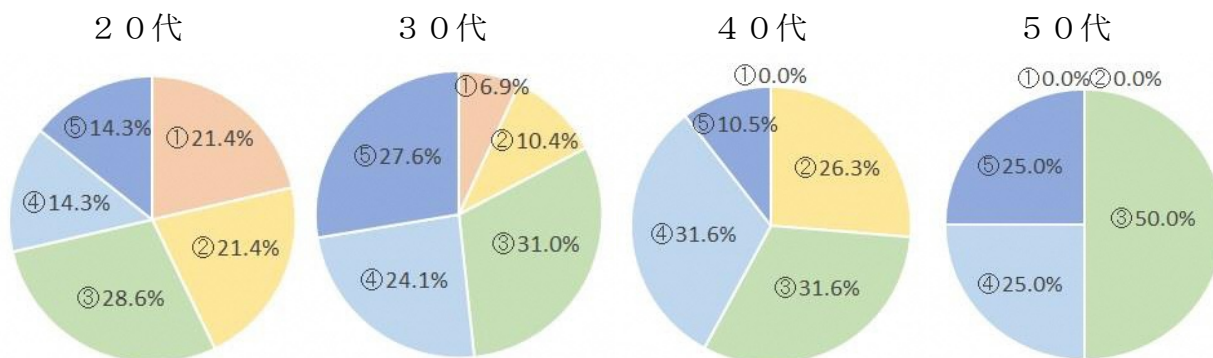
選択肢	全体	内訳			
		主事・技師 ・副主任	参事等	主査～ 課長補佐	課長以上
昇任試験制度を導入すべき	37.6%	39.6%	50.0%	19.0%	50.0%
人事評価に基づく能力や実績を評価して決めるべき	36.6%	39.6%	30.0%	42.9%	16.7%
所属長の内申を重視すべき	11.8%	9.4%	10.0%	11.9%	27.8%
おおむね年功序列によるべき	7.0%	7.3%	0.0%	14.3%	0.0%
その他	7.0%	4.1%	10.0%	11.9%	5.5%
合計	100.0%				

◆「令和元年度男女共同参画に関する職員研修（管理職除く。）におけるアンケート」より

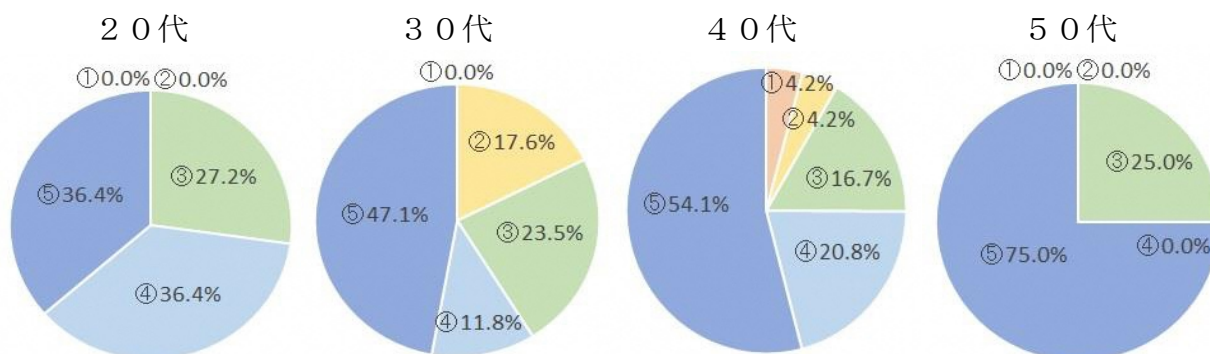
設問：あなたは、将来、昇進して管理職として活躍したいですか？

- ①昇進したい ②どちらかといえば昇進したい ③どちらともいえない
④どちらかといえば昇進したくない ⑤昇進したくない

<男性職員>



<女性職員>



(4) 人事評価制度について

人事評価制度については、様々な課題が生じていますが、特に、「評価の公平性」と「目標の設定」への回答が最も多くありました。「評価の公平性」については、主に評価者向けの研修を継続的に実施しながら確保していく必要があります。また、「目標の設定」については、組織目標達成のための個人目標という考えを踏まえて、目標の基準など、統一的な設定方法を明示する必要があります。

設問：人事評価制度の「業績評価」に対する感想のうち、当てはまるものはどれですか？（2つまで）

選択肢	全体	内訳			
		主事・技師 ・副主任	参事等	主査～ 課長補佐	課長以上
評価の公平性を測る指標が分からず、評価への不安がある	32.2%	31.8%	29.2%	37.3%	26.9%
記載する目標の設定が難しい	30.8%	37.1%	35.4%	20.9%	15.4%
記載すべき項目や内容が多く、全体的にもう少し簡略化したほうがいい	21.6%	15.9%	25.0%	28.3%	26.9%
期中で状況が変わったことが考慮されない	4.8%	4.6%	4.2%	6.0%	3.9%
評価結果や評価理由に納得感がない	3.3%	2.3%	0.0%	6.0%	7.7%
その他	7.3%	8.3%	6.2%	1.5%	19.2%
合計	100.0%				

(5) 職員研修について

職員の能力向上のためには、上司の指導を受けながら、業務を積み重ねていくことが最も効果的です。様々な業務を経験できるように、計画的な人事異動を実施し、職場研修の実践に求められる上司の指導育成力等の向上を図ることが必要となります。また、職場外研修受講後の報告会等を徹底することで、知識や技術を組織で共有し、加えて受講者本人の理解を一層深めることにもつながります。

設問：上司からの業務上の指導等は、職場研修（OJT）を意識したものであると具体的に感じることはできていますか？

選択肢	全体	内訳			
		主事・技師 ・副主任	参事等	主査～ 課長補佐	課長以上
よく感じる	14.5%	19.8%	10.0%	4.8%	16.7%
時々感じることもある	46.8%	41.6%	40.0%	64.3%	44.4%
ほとんど感じない	36.0%	34.4%	46.7%	30.9%	38.9%
その他	2.7%	4.2%	3.3%	0.0%	0.0%
合計	100.0%				

設問:職員の能力向上のためにはどんな手段が必要だと思いますか?(2つまで)

選択肢	全体	内訳			
		主事・技師 ・副主任	参事等	主査～ 課長補佐	課長以上
業務経験の積み重ね	25.3%	25.5%	28.0%	26.8%	16.6%
適材適所の人員配置	23.1%	24.5%	31.6%	19.5%	11.1%
職場研修 (OJT)	15.0%	16.3%	14.0%	11.0%	19.4%
職場外研修 (Off - JT)	10.6%	8.7%	12.3%	13.4%	11.1%
自己啓発	8.1%	8.7%	5.3%	9.8%	5.6%
職場外の人との交流	8.1%	7.6%	3.5%	9.8%	13.9%
他の自治体や外部機関へ の年単位の派遣	7.0%	5.4%	5.3%	8.5%	13.9%
同僚や友人からの刺激	2.5%	3.3%	0.0%	1.2%	5.6%
その他	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	2.8%
合計	100.0%				

設問:あなたの職場では、独自に職場内で実施される研修としてはどのようなものがありますか?(該当するもの全て)

選択肢	全体	内訳				
		総務部	市民 環境部	保健 福祉部	産業 建設部	左記以外 の部署
実施されていない	32.1%	53.6%	20.0%	22.7%	35.9%	30.6%
業務に対する勉強会	30.9%	16.1%	40.0%	36.4%	17.9%	44.4%
新任者に対する勉強会	18.7%	12.5%	21.8%	19.7%	25.6%	13.9%
研修等の報告会	11.1%	12.5%	7.3%	18.2%	10.3%	2.8%
接遇研修	4.8%	5.3%	9.1%	0.0%	7.7%	2.8%
その他	2.4%	0.0%	1.8%	3.0%	2.6%	5.5%
合計	100.0%					

5 現状と課題に関するまとめ

以上の1～4を踏まえ、「荒尾市行政経営計画」における「組織」と「人材」の2つのテーマを中心に、総合的に現状と課題をまとめました。

(1) 組織について

(ア) 新たなチャレンジへの積極性

従来「目指すべき職員像に必要な意識・行動・能力等」についての職員の自己評価では、4項目の中で唯一、「チャレンジ精神にあふれた職員」が3点（平均程度にできている）を下回る結果となりました。

これまでの行政改革において、新規・既存事業の縮小による歳出抑制を行ってきたこともあり、新たなことにチャレンジしようとする組織全体の意識が低下したことが要因として考えられます。

また、昇任についても、昇任に伴い与えられる権限が拡大することで、様々なことにチャレンジできる幅が広がるものの、様々な理由から昇任を希望しない意見も多くあります。

今後、限られた経営資源を活用しながら、社会情勢の変化や市民ニーズに柔軟に対応するためには、新たなチャレンジを推奨するような組織風土を醸成し、職員の意識を変革していくことが求められます。

(イ) 適正な人員配置の必要性

超過勤務や有給休暇取得については、例年、一部の部署や個人に偏る傾向があります。職員アンケートにおいて、「仕事に対するやりがいを感じ、それを持続し増進させるためには何が必要だと思いますか」という設問に対して、最も多かった回答が「適正な業務配分」でした。

職員数には一定の限りがある中で、職員一人一人が心身ともに健康で、ワーク・ライフ・バランスを実現し、仕事に対するやりがいを感じながら勤務することで、それぞれの能力を最大限発揮できるような環境を整えるためには、部署内における量と質の負担平準化を踏まえた業務配分を含め、組織全体での適正な人員配置が必要となります。

また、部署ごとに繁忙期が異なるため、応援体制などの流動的な対応に取り組むことも、適正な人員配置を推進する上では大変効果的です。

(2) 人材について

(ア) 人事評価制度の有効活用

平成28年度に人事評価制度を導入し、その後、約5年間運用してきましたが、人材育成基本方針との関連性、公正な評価の確保、評価結果の具体的な反映など、様々な課題が生じています。

定期的に適正な評価を行い、フィードバックを通して職員個々の改善点等を指導することができることから、人事評価制度自体は人材育成の具体的なツールと

して大変有用なものであり、評価者等の負担を含め様々な検討事項を踏まえて制度を見直し、積極的に人事評価制度を活用していくことが必要です。

(イ) 人事異動サイクルの確立

異動のサイクルについては、各部署の事業状況や組織全体の事情から、職員間で、異動回数や担当業務など経験に差が生じることがあります。円滑な組織運営のためにはやむを得ない面がありますが、人材育成の点からは、この差を可能な限り必要最小限に留める必要があります。

職員アンケートの結果では、人事異動に関して、「仕事への適性を評価、判断すべき」、「スペシャリストを育成すべき」、「本人の希望を重視すべき」、「ジョブローテーション制度を確立すべき」などの回答が多くありました。

特に、若手職員については、その能力や適性等を把握するためにも、ジョブローテーションを制度化し、一定の期間において、様々な部署で様々な業務を経験させることが最優先となります。

また、職員がそれぞれのキャリアプランを具体的にイメージしながら、日々の業務に従事することは、人材育成を進める上で効果的であることから、キャリアデザインを形成する基礎的な能力を向上させ、人事異動と結び付けていくことも重要です。

第3章 人材育成の方向性

1 目指すべき職員像

全体の奉仕者として、職責に対する自覚、強い使命感及び責任感を持ち、現状を正確に認識した上で、市民が思い描く「しあわせ」な未来を共に実現するため、これからの荒尾市のまちづくりを担い、市民の期待に応える人材の育成に重点的に取り組んでいく必要があります。

荒尾市行政経営計画の経営理念である「現場主義の徹底」・「市役所イノベーション」を踏まえ、これからの時代に目指すべき職員像を次のとおり掲げます。

<目指すべき職員像>

荒尾市を想い、使命感とチャレンジ精神を持って、市民の期待に応える職員

行政経営計画の経営理念、現状と課題等を踏まえた、新たな目指すべき職員像のキーワードは次のとおりです。

地域愛

- 本市に愛着を持ち、常に市民の目線に立ちながら、地域の課題を十分に理解し、迅速に課題解決に向けた対応を行う。
- 市民、地域、関係団体等との対話を重視し、相互理解を深めながら、協働や連携による持続可能なまちづくりを進める。

未来志向

- 急速に変化する社会情勢や限られた経営資源に対し、専門知識に加え、柔軟な発想や情報通信技術等の活用で、業務改善や効率化を図る。
- 慣例や前例にとらわれず、使命感とチャレンジ精神を持って、様々な課題に積極的に取り組み、市民満足度の向上につながる新たな価値を創造する。

チーム力

- 職員個人の目標は組織目標の達成のためにあり、1 + 1が2以上となるように、チーム一丸となって多様化する市民サービスに対応する。
- チームでの対話を重視し、部署間の連携を図り、成果志向の組織体制を構築する。

2 目指すべき職員像に必要な意識・行動・能力等

「地域愛」、「未来志向」及び「チーム力」のキーワードを、目指すべき職員像に必要な意識・行動・能力等として分けると、次のように整理されます。

(1) 高い使命感・責任感

荒尾市職員として、本市に愛着を持ち、自らの職務を全うする強い意志と行動力で、市民の目線に立って、課題解決に全力で取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することで、市民の信頼を得ることができる職員。

(2) 行政のプロフェッショナル

日頃から情報のアンテナを張り巡らし、職務に関する法令、様々な方針や計画に精通した上で、中長期的な視点を持って、社会の変化に柔軟に対応しながら行政課題に取り組み、情報通信技術を含め様々な知識や技術を吸収し職務に結び付けて、組織目標を達成させることができる職員。

(3) 経営感覚

現場を重視するとともに、日頃から、最少の経費で、市民の期待に応える質の高い様々なサービスを提供し、最大の効果を挙げるとともに、意思決定の過程やその結果についても説明責任を果たし、危機管理意識を持ちながら、組織の力が最大限発揮できるように行動できる職員。

(4) チャレンジ精神

慣例や前例にとらわれず、組織の理想とする姿を理解し、主体的に事務事業の効率的・効果的な改善・改革を行うとともに、独自の政策立案及び実行に積極果敢に粘り強く取り組むことができる職員。

(5) コミュニケーション能力

明るい笑顔と誠実な態度で接しながら、異なる意見や立場を尊重しつつ、相手の話に丁寧に耳を傾け、自分の意見を正確に伝えながら、相互理解を深め、相手との信頼関係を築くことができる職員。

3 階層別の果たすべき役割と求められる能力

職員には、階層に応じた果たすべき役割と求められる能力があります。また、昇任等に伴う役割と能力の変更に迅速に対応できるよう、現在の階層だけではなく、一段上の役割を日頃から意識しながら、求められる能力を継続的に開発していく必要があります。

職員アンケート等の結果も踏まえ、階層別の果たすべき役割とその求められる能力は次のとおりです。

《階層別の果たすべき役割》

(1) 主事・技師職「行政サービスの遂行者」

所属する係等の方針を踏まえ、次のような役割を担います。

- ・担当業務の正確、迅速な処理
- ・担当業務の改善提案

(2) 副主任職「日常業務の中核者」

主事・技師職の役割に加え、次のような役割を担います。

- ・業務における知識を専門化させ、業務への応用
- ・後輩職員からの相談への対応

(3) 参事・主任職「日常業務のリーダー」

副主任職の役割に加え、次のような役割を担います。

- ・高度で専門的な業務や応用が必要な業務の円滑な遂行
- ・係内業務における課題設定及び改善の提案
- ・後輩職員の指導及び育成

(4) 係長・主査職「係の運営責任者」

課の方針等に基づき、係の監督者として次のような役割を担います。

- ・係の適正なマネジメント
- ・人材育成の視点を踏まえた部下の適正な能力把握及び指導
- ・係の目標の達成に向けた政策立案及び遂行
- ・特命事項や高度で専門的な業務の遂行

(5) 課長補佐・主幹職「課の目標推進者」

係長が担う役割の経験を積み重ね、次のような役割を担います。

- ・更に深い考察の中での職務遂行
- ・課長職の意思決定への参画と補佐

(6) 課長職「課の統括者」

部長・部次長職の意思決定への参画と補佐を行うとともに、市や部の方針を踏まえ、管理職として次の役割を担います。

- ・課の適正なマネジメント
- ・課の目標の達成に向けた政策立案及び遂行
- ・人材育成の視点を踏まえた部下の適正な能力把握及び指導
- ・課の課題解決や目標の設定
- ・関係者や関係部署との調整による課の業務運営の円滑化

(7) 部長・部次長職「部の経営者」

市長その他の執行機関の方針を受け、市政の経営者の一人として、大局的な視点から部を統括し、次の役割を担います。

- ・市の政策的な意思決定に参画するとともに、市長及び副市長の補佐
- ・部の適正なマネジメント
- ・現状を変革する重点課題を解決するための方針決定と目標設定
- ・部の施策方針の決定、推進及び評価
- ・次代の経営層である課長職の能力把握及び育成

《階層別に求められる能力とその比重》

階層に応じて、求められる能力とその比重が変わり、上位の職員になるほど、より高次元のものが求められます。

部長・部次長	① 決断力、統率力、組織管理力	②	③	④
課長	①	②	③	④
課長補佐・主幹	①	② 指導育成力、実行力、調整・折衝交渉力	③	④
係長・主査	①	②	③	④
参事・主任	②	③ 専門知識・高度技術、企画立案力、チームワーク、情報収集活用能力	④	
副主任		③	④	
主事・技師	③	④ 理解判断力、職務処理能力、問題発見・解決力、接遇、メンタル力・体力		

求められる能力	内容
決断力	課題や状況を正確に把握し、迅速に適切な決断をすることができ、不測の事態でも臨機応変に決断することができる。
統率力	重要な政策課題等に対して、リーダーシップを発揮し、信頼と支持を得て、物事をまとめることができる。
組織管理力	組織内の経営資源を管理し、円滑に組織を運営することで、組織の目標を達成することができる。
指導育成力	部下に適切な指導や助言を行い、日々の業務を通じて、部下の能力等を向上させることができる。
実行力	計画を行動に移し、目標を達成するまで粘り強く継続し、やり遂げることができる。
調整・折衝交渉力	組織全体の幅広い視野を持ち、組織の方針を分かりやすく説明し、内外の調整を円滑に行うことができる。
専門知識・高度技術	一朝一夕には習得できない専門的な知識や高度な技術を自ら積極的に学び、職務に活用することができる。
企画立案力	目標と現状の差異を正しく認識し、課題を解決するための企画立案を行うことができる。
チームワーク	上司や同僚への報告、連絡、相談をしながら、協力して職務を遂行することができる。
情報収集活用力	常日頃から情報のアンテナを張り巡らし、様々な媒体から必要な情報を積極的に収集し、職務に活用することができる。
理解判断力	職務内容や指示等を正確に理解し、状況に応じて適切な判断をすることができる。
職務処理能力	正確さと速さを兼ね備えて業務を処理し、経験を重ねることでその質を向上させることができる。
問題発見・解決力	問題を発見し、その問題が生じる原因の本質を捉え、独自に分析を行い、適切な解決策を立案・実行することができる。
接遇	相手の立場に立った対応や、簡潔で明快に物事を説明することができる。
メンタル力・体力	ストレスを上手にコントロールして、心身ともに健康な状態を維持し、自分の能力を職務に最大限発揮することができる。

4 荒尾市人材育成基本方針の体系図

<目指すべき職員像>

荒尾市を想い、使命感とチャレンジ精神を持って、市民の期待に応える職員

<目指すべき職員像に必要な意識・行動・能力等>

- (1) 高い使命感・責任感
- (2) 行政のプロフェッショナル
- (3) 経営感覚
- (4) チャレンジ精神
- (5) コミュニケーション能力

<階層別の果たすべき役割と求められる能力>

人材育成の 具体的 方策	1 人事管理	(1) 能力向上を土台としたキャリアデザイン形成と組織力強化
		(2) 適正な評価を通じた人材育成の推進
		(3) 多様な人材の確保と活用
	2 職員研修	(1) 職場研修（OJT）による能力等の向上
		(2) 職場外研修（Off-JT）による能力等の向上
		(3) 自己啓発等による能力等の向上
	3 職場環境	(1) ワーク・ライフ・バランスの推進
		(2) 健康管理の徹底
		(3) ハラスメント防止対策の強化

第4章 人材育成の具体的方策

少子高齢化や人口減少など地方自治を取り巻く社会情勢が厳しくなる中、市民の期待に応える自治体として、組織力をさらに高めていくためには、組織全体で職員を育成する体制を整え、継続的に職員の能力を高め、職員の持つ可能性を最大限に引き出し、組織の成果につなげていく必要があります。

一方で、人材育成に関する制度や研修等を充実させるだけでは不十分であり、職員自らが、能力開発には主体性が重要であることを日頃から意識して、目指すべき職員像等を十分に理解した上で、自分に課した目標に向かって自ら学び成長していくことも求められます。

そこで、本市では、「人事管理」・「職員研修」・「職場環境」を人材育成の3つの柱として相互に連携させ、主体性の要素を加えながら、目指すべき職員像に向けた人材の育成に取り組みます。

なお、本方針を通じて、最終的に目指す成果を定量的に表す指標として、数値目標を設定するとともに、3つの柱ごとの進捗状況を検証する指標として、重要業績評価指標（KPI）を設定します（目標値は原則として令和7年度（2025年度）の実績値）。

<数値目標>

指標名	数値	
職員アンケート 目指すべき職員像に必要な意識・行動・能力等が「ある程度」以上に達成できている職員の割合	基準値 (令和元年度/2019年度)	35.3%
	目標値	70.0%
行政経営計画（数値目標） 荒尾市役所は働きやすい職場だと考える職員の割合	基準値 (平成30年度/2018年度)	74.8%
	目標値 (令和5年度/2023年度)	85.0%

＜具体的方策一覧＞

基本施策		新・継区分	具体的な取組
1 人事管理	(1) 能力向上を土台としたキャリアデザイン形成と組織力強化	新規	(ア) 若手職員ジョブローテーション制度の構築
		新規	(イ) 複線型人事制度の検討
		(一部継続)	(ウ) キャリアデザイン形成支援の拡充
		新規	(エ) 昇任に関する制度の構築
	(2) 適正な評価を通じた人材育成の推進	(継続)	(オ) 女性職員の活躍促進
		(一部継続)	(ア) 人事評価制度の充実
	(3) 多様な人材の確保と活用	(継続)	(イ) 職員表彰制度の構築
		(継続)	(ア) 人物評価重視採用の徹底
		(継続)	(イ) 計画的な専門職採用の拡充
		(一部継続)	(ウ) 社会人経験者採用枠の導入
(継続)		(エ) 計画的な障がい者採用の徹底	
(一部継続)		(オ) 人材募集方法の拡充	
2 職員研修	(1) 職場研修 (OJT) による能力等の向上	(一部継続)	(カ) 任期付職員・再任用職員の活用機会の拡充
		(継続)	(ア) 係長級職員の指導育成力の強化
	(2) 職場外研修 (Off-JT) による能力等の向上	新規	(イ) 指導方法の研究等を目的とした係長級職員会議の導入
		(継続)	(ア) 計画的な階層別研修の強化
		(継続)	(イ) 職務遂行に必要な専門研修の拡充
		(継続)	(ウ) 国や熊本県など関係機関への職員派遣の拡充
		新規	(エ) 民間企業との人材交流の導入
		新規	(オ) 専門性を高めるため政策研究大学院大学等への職員派遣の検討
	(3) 自己啓発等による能力等の向上	新規	(カ) 研修成果の横展開と評価の徹底
		(継続)	(ア) 自己啓発支援制度の充実
3 職場環境	(1) ワーク・ライフ・バランスの推進	新規	(イ) 自主研究グループ等の活動の促進
		新規	(ウ) 地域づくり活動等への参加の促進
		(継続)	(ア) イクボスの推進
		(一部継続)	(イ) 超過勤務縮減及び有給休暇取得の推進
		(一部継続)	(ウ) 時差出勤等の拡充
	(2) 健康管理の徹底	(一部継続)	(エ) 業務負担平準化の推進
		(一部継続)	(オ) 職場環境 (ワークプレイス) の改善
		(継続)	(ア) ストレスチェック及びストレス相談の強化
	(3) ハラスメント防止対策の強化	(継続)	(イ) メンタルヘルス講習会等の充実
		(継続)	(ウ) メンタリングによる新規採用職員のフォロー体制の強化
(継続)		(ア) ハラスメント防止講習会等の充実	
		(一部継続)	(イ) ハラスメント相談窓口の強化

1 人事管理

職員の人材育成は、採用から退職まで、職員が自己の能力を向上させ、適材適所に基づく戦略的な人材配置により、最大限に発揮できる制度を整備することが重要です。職員一人一人の能力や適性と実績を重視した人事管理を行うため、「能力向上を土台としたキャリアデザイン形成と組織力強化」、「適正な評価を通じた人材育成の推進」、「多様な人材の確保と活用」などに取り組みます。

<重要業績評価指標 (KPI) >

指標名	数値	
職員アンケート 人事評価制度が人材育成に役立っていると感じる職員	基準値 (数値なし)	—
	目標値	70.0%
職員アンケート キャリアプランをイメージしながら、日々の業務に従事している職員の割合	基準値 (令和元年度/2019年度)	57.5%
	目標値	80.0%
行政経営計画人材マネジメント(KPI) 仕事にやりがいを感じる職員の割合	基準値 (平成30年度/2018年度)	65.4%
	目標値 (令和5年度/2023年度)	80.0%
行政経営計画人材マネジメント(KPI) 係長級以上の女性割合	基準値 (平成30年度/2018年度)	21.6%
	目標値 (令和5年度/2023年度)	35.0%

(1) 能力向上を土台としたキャリアデザイン形成と組織力強化

自分自身の能力や適性、資格、経験等を生かし、どのような分野で活躍したいか、上位の階層に昇任した際の具体的な役割の想定など、自己の目指す将来像を描き、その実現に向けて、能力向上に取り組むことは、人生を豊かにし、組織の活性化にもつながります。

そのようなキャリアデザインの形成に当たって、まずは、自己の能力や適性を正確に把握し、職員としての基礎力を向上させるために、最初の段階では、様々な業務を計画的にバランスよく経験することが重要となります。その経験を基に、様々な研修の機会、人事異動希望等調書や自己分析等のツールを活用して、職員の能力向上とキャリアデザイン形成支援に取り組みます。

また、職員の能力向上を土台として、適切な昇任を含めた適材適所による人員配置により、組織の最適化を図り、組織力を強化します。

具体的な取組名	(ア) 若手職員ジョブローテーション制度の構築				
事業概要	事務職について、採用からおおむね10年までの間に、3年を目安に、窓口部門、事業部門、管理部門等の異なる部門へ計画的に異動させるとともに、業務についても経験したことがない分野を担当させるなど、幅広く職務経験を積ませることができるようジョブローテーション制度を構築し適切に運用する。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	検討	実施	→	→	→

具体的な取組名	(イ) 複線型人事制度の検討				
事業概要	幅広い分野で能力を発揮できる職員の育成を行う一方で、市民ニーズが多様化する中、高い専門性が求められる特定の分野（法務・税務・福祉・情報通信等）に精通した職員の育成も必要とされる。そのため、(ア) 若手職員ジョブローテーション後に、職員の適性や本人の意向を踏まえ、特定の分野に継続的に従事させることで、専門性の高い人材を育成するためのコースもある複線型人事制度の導入について検討する。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	検討	→	実施	→	→

具体的な取組名	(ウ) キャリアデザイン形成支援の拡充				
事業概要	キャリアデザインを理解することから始める必要があるため、キャリアデザインに関する研修を定期的実施するとともに、分析ツールを活用して職員個々の強みや弱みを把握し、キャリアプランシート（これまでの所属部署や担当業務、受講した研修なども記載）の作成などを行うことにより、キャリアデザイン形成支援を拡充する。また、キャリアプランシートなどは、人事異動、所属長の各職員の職歴等の把握にも活用する。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	検討	実施	→	→	→

※「キャリアデザイン」は自分のキャリアを主体的に設計すること。それを踏まえた具体的な行動計画が「キャリアプラン」。

具体的な取組名	(エ) 昇任に関する制度の構築				
事業概要	職員によって昇任に対する考え方が多様化しており、公平かつ客観的な判断基準に基づいた昇任に関する制度については、組織全体のモチベーションの向上など、適切な組織運営に必要不可欠である。能力及び勤務実績に基づく人事管理を徹底するため、人事評価や所属長の意見等を踏まえた能力・実績本位に基づいた昇任に関する制度を構築する。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	検討	実施	→	→	→

具体的な取組名	(オ) 女性職員の活躍促進				
事業概要	市民サービスの向上に多様な価値観が求められる中、これまで以上に女性職員の果たすべき役割が重要となっており、「荒尾市男女共同参画計画」等を踏まえつつ、女性職員について、政策形成や意思決定過程への積極的な参画や職域の拡大を図るとともに、女性職員に特化した講習会等を実施することで、女性職員の活躍を促進する。また、女性職員が働きやすい職場づくりを行うとともに、スキルアップを支援するための体制を構築する。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	→	→	→	→

(2) 適正な評価を通じた人材育成の推進

本市では、地方公務員法の改正に伴い、より客観性、透明性の高い評価を行うため、人事評価制度を平成28年度に導入しました。その後、約5年間運用してきましたが、人材育成基本方針との関連性、公正な評価の確保、評価結果の具体的な反映など、様々な課題があります。

そのため、目指すべき職員像に必要な「具体的な意識・行動・能力等」と人事評価における評価項目を連動させ、組織として求める能力等を個人の評価につなげ、また、個人の目標と組織の目標の緊密な関連付けを行うことで、被評価者にとっては目指すべき方向性が、評価者にとっては個々の育成方針がより明確になります。

人事評価制度に加え、職員の意欲やチャレンジ精神を踏まえた取組等を評価する職員表彰制度の構築を行います。

具体的な取組名	(ア) 人事評価制度の充実				
事業概要	目指すべき職員像に必要な「具体的な意識・行動・能力等」と人事評価（能力評価）における評価項目を連動させることを主な目的として、人事評価制度の見直しを行う。その後、評価の公平性を確保するため、評価者研修等を定期的実施し、人材育成の視点を入れたフィードバックを徹底させるとともに、組織目標との緊密な関連付けを図る。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	→	→	→	→

具体的な取組名	(イ) 職員表彰制度の構築				
事業概要	職員のやりがいや組織風土の活性化を図るため、各事業、市民サービスの向上や業務の改善において、顕著な功績のあった部署や職員を表彰する。様々な業務がある中で、比較することが難しい部分もあることから、推薦者等によって候補の偏りが生じないような仕組みにしていく。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	→	→	→	→

(3) 多様な人材の確保と活用

地方分権の進展に伴う行政の高度化や専門化に対応するためには、退職者数や市民ニーズの変化を踏まえ、職員数全体の調整を図りながら、意欲的かつ高い能力を持った優秀な人材の確保が重要となります。採用の段階で有能な人材を確保することは人材育成の出発点となることから、本市が必要とする職員像に合致する人材を採用するため、専門的知見の保有のみならず、人物評価を重視するとともに、社会人経験などの経歴を考慮した採用枠の設定など、採用試験のあり方を検討し、また、受験者を増やすための募集方法についても見直しを行い、公平・公正性を保ちながら、多様な採用形態による人材の確保に取り組めます。

また、職員が担う業務や役割を整理した上で、高い専門性が必要とされる業務等については任期付職員を活用し、再任用職員については、その蓄積された経験や能力を貴重な財産として、知識・技術の継承ができるように適切に配置します。

具体的な取組名	(ア) 人物評価重視採用の徹底				
事業概要	柔軟な発想に富む人材や困難な課題に積極的に挑戦する意欲のある人材を確保するため、知識偏重の試験から脱却し、人物評価重視の採用として、職場適応性検査、グループワーク、集団討論や個別面接等を行い、様々な角度からの人物評価を徹底するとともに、試験内容について研究と改善を重ねる。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	→	→	→	→

具体的な取組名	(イ) 計画的な専門職採用の拡充				
事業概要	市民ニーズが多様化し、高い専門性が求められる分野の拡大に対応するため、専門職については、年齢の偏りに配慮しつつ、社会情勢など踏まえ長期的な視点に立って、計画的な採用を拡充する。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	→	→	→	→

具体的な取組名	(ウ) 社会人経験者採用枠の導入				
事業概要	安定した組織運営のため、職員の年齢構成の波を抑えつつ、また、様々な社会人経験を取り込むことで組織の活性化を図るため、対象職種や受験年齢上限等を検討し、社会人経験者採用枠の導入を行う。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	→	→	→	→

具体的な取組名	(エ) 計画的な障がい者採用の徹底				
事業概要	国や地方公共団体は、自ら率先垂範して、障がい者の雇用を実行すべき立場にあることから、「荒尾市障がい者活躍推進計画」に基づき、障がい者の法定雇用率（改定時現在 2.6%）を踏まえつつ、計画的な障がい者の採用を徹底する。また、採用後の支援体制として、様々なことを気軽に相談できる窓口を整えるなど、ハード面と合わせて働きやすい環境を整備していく。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	→	→	→	→

具体的な取組名	(オ) 人材募集方法の拡充				
事業概要	人材の確保について他の自治体や民間企業等との競争が厳しくなる中、本市職員を希望する受験者数を増加させるため、様々なツールを活用した情報発信とその内容を見直し、人材募集方法の拡充を図る。また、職場体験を通して、本市職員としての職務の魅力を伝えるため、大学生や高校生などのインターシップ受入れを積極的に行う。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	→	→	→	→

具体的な取組名	(カ) 任期付職員・再任用職員の活用機会の拡充				
事業概要	柔軟な組織運営を行うため、職員が担う業務や役割を全体的に整理した上で、任期付職員については特に専門分野において活用し、また、再任用職員についてはその蓄積された経験や能力を後輩職員に伝承できるような配置を行うことにより、それぞれの活用機会を拡充する。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	→	→	→	→

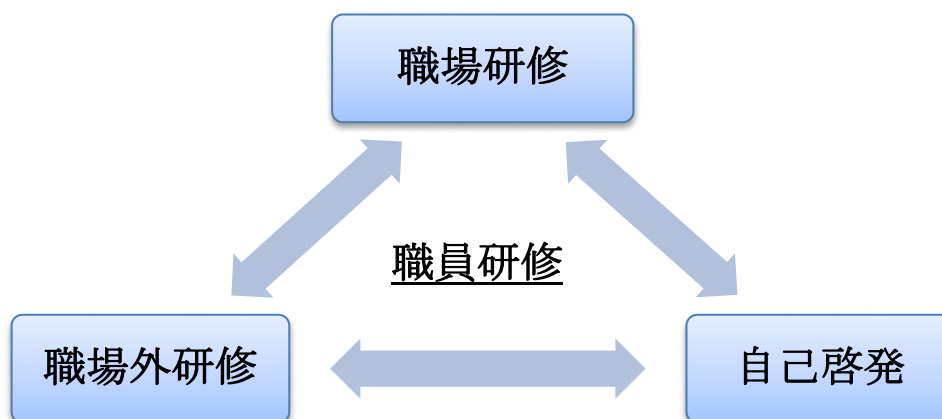
2 職員研修

人材育成の主役は職員一人一人であり、職場研修（OJT）、職場外研修（Off - JT）及び自己啓発のそれぞれの特性や利点を意識し、それらを関連させ結び付けることにより、組織全体で職員研修に取り組んでいく必要があります。

また、地方公務員法第39条第3項の規定による「研修に関する基本的な方針」については、本方針において次のとおり定めます。

<職員研修の考え方>

- ★人材育成を推進する職員研修の中心は、職場研修（OJT）である。
- ★職場研修（OJT）の鍵である指導者（係長級職員）向けの研修に力を入れる。
- ★職場外研修（Off-JT）や自己啓発は、職場で実践することで初めて意味を持つ。



<重要業績評価指標（KPI）>

指標名	数値	
職員アンケート 上司からの業務上の指導等は職場研修（OJT）を意識したものであると具体的に「よく感じる」職員	基準値 (令和元年度/2019年度)	14.5%
	目標値	70.0%
職場外研修受講後の職場内での 報告会等の実施率 ※研修資料の供覧は「実施」に含まない。	基準値（数値なし）	—
	目標値	70.0%

(1) 職場研修 (OJT) による能力等の向上

職員の能力開発を進める上で、日々勤務する「職場」が重要な役割を担っており、職場研修は、係長級職員が中心となり、部下を対象にした日常的、継続的な指導を通じた「実務経験の積み重ね」による研修です。職員の成長の基盤として、日々の業務が研修を兼ねていることを意識することが大切です。

職場研修の充実のためには、係長級職員の指導育成力が特に重要であり、研修等を通じて、部下の指導に必要となる能力の向上に取り組みます。

具体的な取組名	(ア) 係長級職員の指導育成力の強化				
事業概要	職場研修の中核的存在である係長級職員を対象に、職場研修を実践する上で必要とされる能力の向上を目的とする研修を継続して実施することで、係長級職員の指導育成力を強化する。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	→	→	→	→

具体的な取組名	(イ) 指導方法の研究等を目的とした係長級職員会議の導入				
事業概要	職場研修を実践する上で、指導方法の研究や組織目標の共有を行うための係長級職員会議を導入し、定期的を開催する。係長級職員間の指導育成力の均衡を図るため、この会議において、具体的な事例を踏まえた、職場研修の教科書的な位置付けとなる「OJT マニュアル」を作成し、係長級職員に配布する。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	検討	実施	→	→	→

(2) 職場外研修 (Off-JT) による能力等の向上

職場外研修は本来の職務から離れて行う研修で、形態としてはeラーニングを除くと主に「集合研修」と「派遣研修」に、また、内容については主に「階層別研修」と「専門研修」に区分されます。職員としての基礎的な能力等の向上を図るために市が実施する研修に加え、外部の研修機関等も活用することで、集中的に知識や技術を習得するとともに、他の団体の職員と接することによる相互啓発も期待することができます。

なお、職場外研修の成果を受講者本人のみではなく、組織で共有するため、受講後に部署内で報告会等を実施するような全体的な制度を構築することで、受講者本

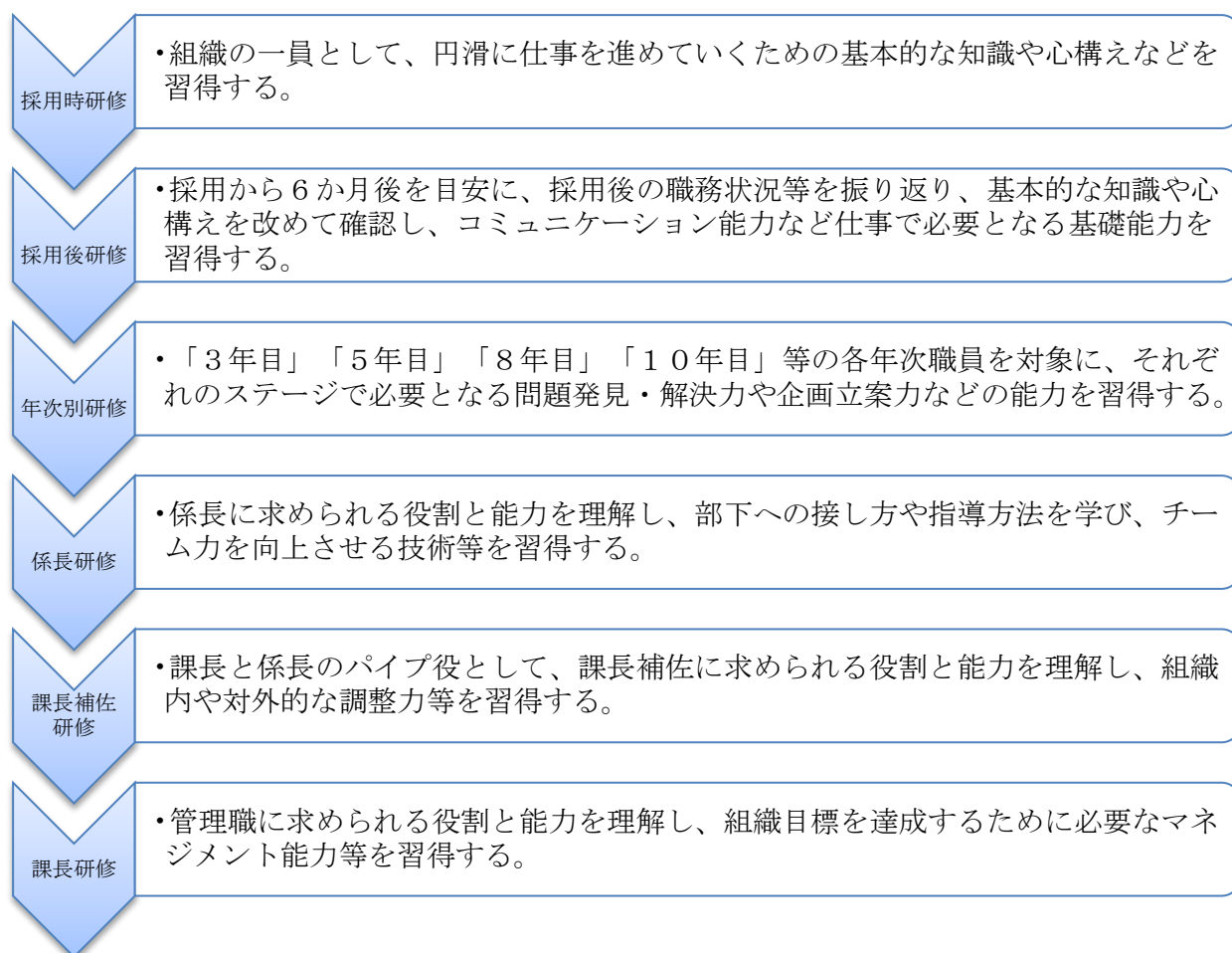
人が研修を振り返ることにより理解を一層深め、職場外研修で習得したことを職場で実践できるように取り組みます。

<主な外部の研修機関等>

- ・熊本市町村職員研修協議会 ・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） ・日本経営協会（NOMA）
- ・全国建設研修センター ・自治大学校 ・有明圏域定住自立圏4市2町合同研修

具体的な取組名	（ア）計画的な階層別研修の強化				
事業概要	階層ごとに求められる職務遂行能力を向上させるため、主に、新規採用職員、3年目・5年目・8年目・10年目の職員、新任の係長、課長補佐及び課長などを対象にした階層別研修について、計画的に外部の研修機関等も活用して、研修内容を定期的に見直しながら強化する。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	→	→	→	→

<階層別研修のイメージ>



具体的な取組名	(イ) 職務遂行に必要な専門研修の拡充				
事業概要	職員として求められる基礎的な能力を向上させるとともに、担当業務での職務遂行に必要なとなる専門的な知識や技術の習得のため、職員のニーズを踏まえながら、外部の研修機関等も活用して、研修内容を拡充する。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	→	→	→	→

具体的な取組名	(ウ) 国や熊本県など関係機関への職員派遣の拡充				
事業概要	高度で専門的な知識、幅広い視野、政策判断に関する能力等を習得し、人的ネットワークを構築するため、職務を遂行する上で緊密な関係にある国や熊本県などの関係機関への職員派遣を拡充する。また、有明圏域定住自立圏共生ビジョンにおける「圏域における人材の交流」についても検討する。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	→	→	→	→

具体的な取組名	(エ) 民間企業との人材交流の導入				
事業概要	民間企業が持つノウハウを活用し、双方の業務への理解を深めることで、組織の活性化を図るため、政策課題に対するニーズを踏まえで業種を選択しながら、民間企業との人材交流を導入する。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	→	→	→	→

具体的な取組名	(オ) 専門性を高めるため政策研究大学院大学等への職員派遣の検討				
事業概要	専門性の高い政策提言等を主体的にできる職員を育成するため、1年間の公共政策プログラム等が用意されている政策研究大学院大学等への職員派遣を検討する。併せて、オンライン学習ができるようなプログラムについても情報収集を行う。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	検討	→	実施	→	→

具体的な取組名	(カ) 研修成果の横展開と評価の徹底				
事業概要	研修受講後に部署内で報告会等を実施するような全体的な制度を構築することで、横展開として研修内容を共有するとともに、研修成果がその後どのように職務に活用されたのか、一定の時期（年度末など）に評価を行う。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	→	→	→	→

(3) 自己啓発等による能力等の向上

人材育成では、自ら成長する意欲を持ちながら、自分自身に必要な知識や能力を正確に把握した上で、主体的に取り組むことが重要です。

職員の自己啓発を促進するため、全ての職員が自己啓発と自己研鑽に取り組むという組織風土の醸成を図りながら、組織全体で自己啓発等を支援していく環境づくりに取り組めます。

具体的な取組名	(ア) 自己啓発支援制度の充実				
事業概要	職員への制度周知を含め、公務の遂行に関連する資格取得や通信教育受講に係る費用への助成などを充実させる。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	→	→	→	→

具体的な取組名	(イ) 自主研究グループ等の活動の促進				
事業概要	勤務時間の一定時間を担当業務から離れ、イノベーションタイムとして、自主研究や事業改善等のグループ活動に充てることができるようにするなど、各グループの活動を促進する。グループの活動成果として、熊本大学熊本創生推進機構が主催する公共政策コンペなどへの参加も検討する。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	検討	実施	→	→	→

具体的な取組名	(ウ) 地域づくり活動等への参加の促進				
事業概要	荒尾市協働の地域づくりの推進条例に基づき、地域社会に関心を持ち、地域づくりの重要性を認識するため、地域づくりに関する活動等について、地域社会の一員としての参加を促進する。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	→	→	→	→

3 職場環境

職員が意欲を持って仕事に取り組み、自己の能力等を最大限発揮するためには、心身の健康の維持増進が必要不可欠であり、「ワーク・ライフ・バランスの推進」、「健康管理の徹底」、「ハラスメント防止対策の強化」など、働きやすい職場環境づくりに取り組めます。

<重要業績評価指標 (KPI) >

指標名	数値	
ストレスチェック結果 高ストレスに該当しない職員の割合	基準値 (令和2年度/2020年度)	88.2%
	目標値	95.0%
行政経営計画組織マネジメント(KPI) 超過勤務時間	基準値 (平成29年度/2017年度)	25,854 時間
	目標値 (令和5年度/2023年度)	20,000 時間

(1) ワーク・ライフ・バランスの推進

誰もがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たす一方で、子育て・介護の時間、家庭や地域等にかかる個人の時間を持てる健康で豊かな生活ができるよう、社会全体で、仕事と生活の双方の調和の実現が求められています。

時間的な余裕が生まれ、生活全般を充実したものとするためには、業務の効率化や働き方に対する意識改革が重要であり、テレワーク勤務等の新しい働き方の検討を含め、それらに関連する制度や取組を実施することで、ワーク・ライフ・バランスを推進します。

具体的な取組名	(ア) イクボスの推進				
事業概要	部下の仕事と私生活の両立を支援しながら、自らもワーク・ライフ・バランスを満喫し、組織の目標達成に強い責任感を持ちながら、部下の育成に取り組む上司である「イクボス」を推進するため、主に管理職の意識と行動を変革する講習会等を実施する。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	→	→	→	→

具体的な取組名	(イ) 超過勤務縮減及び有給休暇取得の推進				
事業概要	管理職を先頭にして各部署の雰囲気づくりを行い、超過勤務縮減や有給休暇取得を推進する。また、ノー残業デーとして、全庁一斉の定時退庁日を定期的に設定する。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	→	→	→	→

具体的な取組名	(ウ) 時差出勤等の拡充				
事業概要	時差出勤（早出・遅出）については、現在、公務等の都合に限り認められているが、組織の運営に支障がないと所属長が認める範囲で、職員の自己都合でも利用できるようにするなど、柔軟な働き方を推進するため、時差出勤等を拡充する。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	→	→	→	→

具体的な取組名	(エ) 業務負担平準化の推進				
事業概要	超過勤務や有給休暇取得は、部署や個人によって偏る傾向があることから、それらの実績データを踏まえ、所属長ヒアリング等で原因分析と改善策を検討し、人事異動や所属長の権限である部署内の業務割振に活用し、業務負担の平準化を推進する。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	→	→	→	→

具体的な取組名	(オ) 職場環境（ワークプレイス）の改善				
事業概要	職員のニーズも踏まえ、レイアウトの変更や空き室の活用により、安全衛生の向上や異なる部署の職員間の円滑なコミュニケーションが生まれる環境づくりにも配慮しながら、職員がより効率的に業務に取り組むことができるように、ハード・ソフト両面における職場環境の改善を行う。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	→	→	→	→

(2) 健康管理の徹底

健康は全ての基本であり、公私ともに生き生きと過ごしながらか、能力を十分に活用し、意欲を持って仕事を行うためには、職員自身が心身ともに健康であることが重要で、特に未然防止の観点が求められます。

身体面では、従来の定期的な健康診断の実施や人間ドックの利用の促進に加え、病院受診の助言などのアフターフォローにも一層配慮します。一方、精神面では、職場環境が大きく影響することから、組織的な対応が特に必要であり、ストレスチェックを実施し、その結果を活用することで、健康管理の徹底に取り組みます。

具体的な取組名	(ア) ストレスチェック及びストレス相談の強化				
事業概要	ストレスチェックを毎年実施し、高ストレス該当者には産業医面談の助言を行うとともに、職場環境が心理的に与える影響が大きいことを踏まえ、ストレスチェック組織分析の結果等を活用し、所属長と協力して組織的な対応を行う。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	→	→	→	→

具体的な取組名	(イ) メンタルヘルス講習会等の充実				
事業概要	メンタルヘルスへの理解を深め、不調の予防を図るため、年齢・役職・担当業務等を踏まえた内容のメンタルヘルス講習会等を充実させ実施する。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	→	→	→	→

具体的な取組名	(ウ) メンタリングによる新規採用職員のフォロー体制の強化				
事業概要	職場での悩みや仕事の進め方などについて、部署が異なる先輩職員が新規採用職員の相談相手となり、新規採用職員の精神的負担を軽減するなどのフォロー体制を強化する。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	→	→	→	→

(3) ハラスメント防止対策の強化

ハラスメントは、相手に不利益又は不快感を与え、職員のモチベーションの低下やメンタルヘルス不調の増加を引き起こす要因となる可能性が高く、組織的な対策を万全にしなければなりません。

セクシュアルハラスメントやパワーハラスメントなどの各ハラスメントには、未然の防止とハラスメントが起こった場合の対応が重要であることから、「荒尾市職員セクハラ・パワハラ防止指針」等に基づき、職員の意識向上を図るため、ハラスメントに関する講習会や相談体制の充実に取り組みます。

具体的な取組名	(ア) ハラスメント防止講習会等の充実				
事業概要	ハラスメントへの理解を深め、職員全体の意識向上を図るため、「荒尾市職員セクハラ・パワハラ防止指針」の周知徹底を含め、セクシュアルハラスメントやパワーハラスメントを中心としたハラスメント防止講習会等を充実させ実施する。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	実施	→	→	→	→

具体的な取組名	(イ) ハラスメント相談窓口の強化				
事業概要	総務課に設置しているハラスメント相談窓口について、具体的な対応を強化するため、相談員（総務課職員2人とそれ以外の部署2人の合計4人）を対象にした講習会等を実施することで、組織的な対応ができるように相談窓口の強化を図る。				
スケジュール	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	検討	実施	→	→	→

第5章 人材育成の推進体制

人材育成を効果的に推進するためには、組織全体で系統立って具体的な事業や取組を推進するとともに、管理職が先頭に立って、全ての職員が組織において果たすべき職責を理解し、組織目標達成のために、自ら成長する意欲を持って、主体的に取り組むことが求められます。

1 係長級以上の職員の役割

組織全体の方針や目標について部下と共有し理解を深め、目標達成に対する部下のモチベーションを高めることで、一人一人の能力を最大限に発揮させ、以下の点に取り組みながら部下の育成を図ることが、人材育成を推進する上での役割となります。

- 部下の能力開発を行い、能力や実績に応じた適正な評価を行う。
- 部下のワーク・ライフ・バランスや健康管理に留意し、必要に応じて適切な対策を講じる。
- 部下との円滑なコミュニケーションを図り、新たなチャレンジや自己啓発等を推奨し、チームワークのよい職場づくりを行う。

2 人事管理部門の役割

系統立った人材育成のため、以下の点を含め、人事管理制度の構築・運営、職員研修の企画・実施やサービスの管理などに取り組むことが、総合的な人材育成を担う人事管理部門の役割となります。

- 各部署の管理職等と連携を強化し、人材育成を具体的に推進する。
- 人材育成の具体的方策の成果を検証するため、職員アンケートを定期的を実施し、数値目標や重要業績評価指標（KPI）を測り、人材育成に関する職員のニーズを把握し、具体的方策の改善に取り組む。
- 先進的な事例や取組について、情報を収集し、研究を行い、人材育成の運営への活用を図る。

※本方針の推進に当たっては、人事管理部門の担当である総務課を中心に、定期的を実施する職員アンケートや所属長ヒアリングなどの結果を踏まえ、進捗の管理や成果を確認し、年度末に行政経営会議に報告・説明を行うことで、本方針の実効性を確保します。

(参考)

荒尾市人材育成基本方針の改定に向けたワーキングチーム

(1) 構成員【所属・補職は令和2年度】

所属	補職	氏名
保険介護課	課長補佐	田上 美佳
環境保全課	課長補佐	濱村 真光
産業振興課	係長	濱北 宏一郎
すこやか未来課	係長	小宮 美穂
生涯学習課	係長	馬場 理恵子
文化企画課	係長	中川 智理
くらしいきいき課	係長	林田 真司
保険介護課	参事	坂本 綾
企業局総務課	参事	田中 裕貴
くらしいきいき課	副主任	赤時 万希子
総合政策課	副主任	田村 政也
財政課	副主任	杉本 裕介
子育て支援課	副主任	吉永 有紀
収納課	主事	中島 昌平
事務局（総務課）	課長補佐	松井 敏彦
	参事	松岡 達央

(2) 会議の開催状況

- ・ 第1回会議 令和元年10月17日（木）13時～14時30分
- ・ 第2回会議 令和2年 1月 9日（木）13時～14時
- ・ 第3回会議 令和2年 1月30日（木）10時～12時
- ・ 第4回会議 令和2年 8月31日（月）13時30分～15時30分
- ・ 第5回会議 令和2年11月 5日（木）13時30分～15時30分
- ・ 第6回会議 令和2年11月30日（月）13時30分～15時
- ・ 第7回会議 令和3年 1月20日（水）15時～16時30分
- ・ 第8回会議 令和3年 2月 4日（木）13時30分～16時



荒尾市

ARAO CITY

荒尾市人材育成基本方針

平成18年(2006年)3月 策定
令和3年(2021年)3月 改定