



嬉野市人材育成・確保基本方針

令和 8 年 6 月改訂

嬉野市

目 次

第1	はじめに	1
第2	人材育成の方向	
1	求められる職員像	2
2	具体的な職員像	2
第3	職員に求められる能力と必要な意識	
1	職員に必要な能力と意識	3
2	職階に応じて果たすべき役割と目指すべき行動	4
第4	人材育成のための取組	
1	人材を育てる職場づくり	8
2	人材を伸ばす研修体制	10
3	人材確保・人材管理のための取組	11
第5	おわりに	13

第1 はじめに

1 改訂の趣旨

嬉野市では、平成27年に「嬉野市人材育成基本方針」を策定し、計画的な人材育成に取り組んできました。

策定から相当の期間が経過し、地方自治体を取り巻く環境は、少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少をはじめ、個人のライフプラン・価値観の多様化、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展等により大きく変化しています。

また、今後、若年労働力の絶対量が不足し、経営資源が大きく制約されることが想定される中、複雑・多様化する行政課題に対応する上で、地方公共団体における人材育成・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・確保が急務となっています。

近年、地方公共団体は、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です。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。

このような中で、多様化、複雑化する市民ニーズや行政課題に対応し、質の高い行政サービスを提供し続けていくためには、多様な視点での行政サービスに柔軟かつ積極的に対応できる人材の育成に取り組んでいく必要があります。また、人材獲得競争の激化の現状において、それらを支える外部人材の活用等を含めた多様な人材の確保も急務となっていることから改訂するものです。

なお、改訂にあたっては、職員一人ひとりが常に目的意識と高い意欲を持って自らの能力開発に努めるとともに、組織は自己啓発に取り組みやすい環境づくりと計画的な人材育成を進めていくというこれまでの基本的な考え方を踏襲しながら、新たに取り組むべき人材育成・確保について、見直しを行いました。

第2 人材育成の方向

1 求められる職員像

職員は、全体の奉仕者として公共の利益のために職務に専念し、公務を遂行する責務があります。業務が極めて高度化・複雑化する中、これからの嬉野市を創造していくためには、市民ニーズにしっかりと対応することが重要であり、嬉野市に愛着を持って業務の遂行ができる人材の育成に取り組んでいく必要があります。また、職員一人ひとりが市民と地域の声を聞き、前例にとらわれない柔軟な発想で公務に当たることが重要であり、前向きに仕事に取り組む姿勢を持った職員像を目指さなければなりません。

そのために、目指すべき具体的な職員像を次に掲げたうえで、「求められる能力と必要な意識」と「職階に応じて果たすべき役割」を明確にし、人材の育成に取り組めます。

2 具体的な職員像

①公務員としての倫理観や使命感をもって公正かつ迅速に職務を遂行する職員

公務員としての誇りと自覚をもち、常に高い倫理観や使命感をもって職務を遂行することができ、全体の奉仕者として市民の信頼を得られる職員

②自己変革できる職員

日々、自己啓発を重ね、自らの役割・使命を自覚し、プロ意識をもって仕事をする職員

③先見の明で市の魅力を引き出す職員

本市の歴史文化を探求し、先見の明で市の特性を生かした新しい施策を立案し、実行する職員

④豊かな感性と人間性をもった職員

豊かな感性で人とのコミュニケーションを大切にして、市民の感覚で市民と協働する職員

第3 職員に求められる能力と必要な意識

1 職員に必要な能力と意識

期待される職員像を実践するために、すべての職員に共通して必要となる能力と意識を次のとおり定めました。

(1) 能力

課題解決能力	企画力	問題を把握し、解決のための手段や方法を見出し、段取りを組み立てる能力
	判断力	状況を把握し、問題の本質を捉え、適切に対応する能力
	実行力	目標達成のために前向きに取り組み、粘り強く行動する能力
	危機管理能力	想定外の事態が発生することを常に想定し、それに備えてあらかじめ判断・行動・対応する能力
	情報収集・活用力	職務に必要な情報を収集し、分析して活用する能力
対人関係能力	統率力	組織内の士気を高め、組織の総合力を高めていく能力
	指導・育成力	自分の知識や経験に基づき、職員の能力や個性に応じた指導・育成を行い、資質を向上させる能力
	協調性	周囲の状況を把握し、自ら他の職員とともに目標の達成に取り組んでいく能力
	調整・折衝力	目標の達成のために、相手の意見を引き出しながら自分の考えを明確に伝え、説得し、納得してもらう能力
業務遂行能力	理解力	職務の内容や相手の意図を正しく理解し、それに沿った対応を考える能力
	行政知識・技術力	法令、文書、財務など公務員として必要な知識や担当職務に関する専門的な知識や技術を習得して職務に当たる能力
	事務処理能力	担当職務を正しく迅速に処理する能力
	説明・プレゼンテーション能力	担当職務の目的や内容、自分の意図などを相手に対しわかりやすく適切な方法で説明する能力

(2) 意識

公務意識	公務員としての高い倫理観と使命感をもって、目標の達成に向けて全力で職務に従事しようとする意識
市民本位・市民協働意識	市民の視点で市民の立場を理解し、市民や地域への貢献を考え行動する意識
自己成長意識	あらゆる機会を通して自己の能力開発・向上を図ることで、自己を一層成長させていこうという意識
チャレンジ精神	現状に満足することなく、問題意識をもって職務に取り組み改革していこうとする意識

2 職階に応じて果たすべき役割と目指すべき行動

職員一人一人には、組織においてそれぞれの役割があり、その役割はそれぞれの職階に応じて異なります。より良い行政サービスを提供するためには、組織がうまく機能することが不可欠で、職員各自が組織の一員として、それぞれの果たすべき役割を理解し目指すべき行動をとっていくことが必要です。各職階に求められる組織の一員として果たすべき役割と目指すべき行動は次のとおりです。

職 階	果たすべき役割と目指すべき行動
部長級	市の幹部職員／部の統括責任者 職務遂行①市長、副市長を補佐し、必要に応じ代理する ②総合的・長期的視野で政策の提起を行い、施策・事業の方向性を示す 対人関係③庁内の各部局との連携を図りながら所属業務の進行管理を適切に行う ④庁外の関係機関とも信頼関係を築き、業務を効率的、効果的に進める方向性を決定する ⑤部の使命を効率的に果たせるよう部内各課の調整を行う 人材育成⑥部内の職員の人材育成、職場・組織の活性化を図る 課題対応⑦中長期的な視点に立ち明確かつ適正な判断基準をもって優先順位をつけて最善の判断をし、部内の人材や財源を効果的に活用する

課長級	課の統括者 職務遂行①全庁的な視点で業務の問題点や課題を把握し、対応策を決定する ②組織目標を適切に作成し、グループ及びチームを編成し、期日を設定して達成に努める 対人関係③他部局や関係機関と信頼関係を築き、業務を円滑に進める ④組織目標の明示・共有を図り、人材・予算、スケジュール等をバランスよく調整し、適切に所掌業務の進行管理を行う 人材育成⑤適切な業務配分や公正な評価、適切な指導・助言・動機づけを行うことで課全体の成果を高める ⑥所属職員の規律や接遇、マナー、人権意識、個人情報保護等を高める職場づくりを行う 課題対応⑦自ら困難な仕事に前向きに取り組み、目標を設定して積極的に新たな企画・提案にチャレンジする ⑧限られた人材・財源の中で最善の方法を選択し、解決に努める
副課長級	課の副統括者／課内各グループの指導者 職務遂行①関連業務についての課題など基本的な部分を把握し、困難な業務にも臨機応変に対応する 対人関係②対応が難しい苦情や要望についても、毅然とした態度で適切に対応する ③グループ間の業務バランスをみながら、人材・予算の調整を行い、組織目標や業務の進行管理を行う 人材育成④課全体に目配りをし、所属職員の育成や職場の活性化に努める 課題対応⑤突発的に発生するトラブルや新たな課題など業務を取り巻く変化を認識し、具体的な対策を迅速かつ的確に講じる

主 任	グループの統括者 職務遂行①関係する他の業務についても基礎的な知識を有し、難易度の高い業務についても対応する ②担当業務の進行管理を適切に行う 対人関係③苦情や要望について、相手が納得するよう毅然と適切に対応する ④関係機関との調整を行い、業務をスムーズに実施する ⑤職場の人間関係や職場環境の向上に努める 人材育成⑥適性や能力を活用できる業務配分や適切な指導・助言により意欲を引き出す ⑦研修への参加や自己研鑽を促すなど所属職員の人材育成に取り組む 課題対応⑧所属職員にコスト意識をもたせ、業務の効率化に取り組む ⑨担当業務について新しい考え方で業務改善や実現可能な企画を提案する 基 礎⑩接遇やマナー、人権尊重、個人情報保護など他の職員の模範となる行動をとり所属職員への指導を行う ⑪所属職員の実績、トラブルにも責任をもって対応する
主 査	グループ内の業務の中心推進者／中堅職員として応用力を取得 職務遂行①担当業務について、自ら責任をもって効率的に遂行する 対人関係②職場の役割や目標、目指す成果を認識し、自ら目標をもつ ③業務が円滑に進むよう、まわりの職員と十分にコミュニケーションをとり、上司と後輩職員との架け橋的な役割を果たす 人材育成④後輩職員に適切な指導や助言をすることで仕事を理解させ、能力や意欲を引き出す 基 礎⑤市民のために仕事をしているという職員としての自覚と、接遇やマナー・人権尊重や個人情報保護などに関し基礎的な知識をもち実践する ⑥服務規律や職場のルールを順守する 課題対応⑦業務改善や企画案を積極的に提案する

主 事	グループ内の業務の推進者／市職員としての基礎を取得 職務遂行①担当業務に必要な知識や技術・技能をもち、有効に活用する 対人関係②積極的に意見を述べるなど主体的に仕事にかかわり、職場に貢献する ③職場の上司や同僚と、仕事を通じて信頼関係を築く 課題対応④熱意をもって粘り強く業務に取り組む ⑤自己研鑽するなど、積極的に職務能力を伸ばす 基 礎⑥市民のために仕事をしているという職員としての自覚と、接遇やマナー・人権尊重や個人情報保護などに関し基礎的な知識をもち実践する ⑦服務規律や職場のルールを順守する
-----	---

第4 人材育成のための取組

1 人材を育てる職場づくり

職場は、職員が職務を遂行する場であるとともに、職務を通じて学習し、成長する人材育成の場でもあります。職員の人材育成は、職員自らが能力開発に努力することはもちろん、普段から職員一人ひとりが職場の中で所属職員や同僚を指導育成することに使命感を持ち、「人材を育てる職場づくり」を強く意識していくことが重要です。

(1) 管理・監督職の意識改革

職員の能力開発にとって職場環境は重要な要素であり、良好な職場環境の形成には、管理監督職の果たす役割や責任は極めて重要です。職員が意欲を持って職務に取り組める職場環境を形成するため、管理監督職が積極的にリーダーシップを発揮し、コミュニケーションを強化し、部下のサポートとワークライフバランスを尊重することで、職員が安心して職務に専念できるよう改革を進めていきます。

(2) コミュニケーションの活性化

仕事を的確・円滑に進めるとともに、よりよい職場環境や人間環境を築いていくためには、日頃からコミュニケーションを円滑に進め、職員間の信頼関係を高めることが欠かせません。特に管理監督者は、所属職員に積極的な声掛けを行い、お互いの相互理解や信頼を築くことで、職場における研修や人材育成の風土づくりといった意欲的な職場の雰囲気作りに努めることが求められます。

また、課内やグループ内でのミーティングなどを定期的を開催して情報の共有化を図ることにより、仕事に対する意欲を高めると同時にコミュニケーション不足を解消します。

(3) 職員提案制度の充実

職場内での担当業務における改善提案や、全庁的な職員提案制度を充実させ、職員の多彩な発想を引き出すための仕組みづくりが必要です。人事評価の様式中に提案シートを設けるなどして、職員が意見を提出しやすい環境づくりに努めているところですが、各部署においても引き続き職員からの提案に対して、積極的に対応するような職場づくりを進めていきます。

（４）心と体の健康管理

職員が前向きにいきいきと仕事をし、その能力を伸ばしていくためには、心身ともに健康であることが何よりも大切です。そのためには、職員自らの健康管理はもとより、職員に対しての相談窓口など組織的な支援体制が必要であり、健康診断結果に基づく健康管理指導等の充実、ストレスチェックによるメンタルヘルスへの対応など職員が働きやすい職場づくりに努めます。

（５）ハラスメント（嫌がらせ）対策

セクシュアル・ハラスメントやパワー・ハラスメント等の各種ハラスメントの防止に向けて意識啓発を繰り返し行うとともに、職場の問題などについて率直に話し合える環境づくりに努めます。

また、相談窓口の周知など、被害者に対する相談体制の充実に取り組み、万一ハラスメントが行われた場合、「嬉野市職員のハラスメントの防止等に関する規程」に基づき、加害者に対して厳正な処分を行います。

（６）復職へのケア

女性職員だけでなく男性職員も安心して出産・育児に対応できるよう、産休・育児休業の長期休暇後にスムーズに職場へ復帰するための体制づくりに努めます。

長期療養者に対し、復帰後においては、業務分担などについて適切な配慮が行われるようにするなど、病気の再発防止に努めます。

（７）長時間勤務対策

長時間勤務による疲労の蓄積がもたらす脳血管疾患や心臓疾患、メンタルヘルス不全等の健康障害を防止するため、「嬉野市職員の長時間勤務に係る面接指導実施規程」に基づき、産業医等による面接指導を実施し、その結果に応じて所属長に対し、時間外勤務の制限等といった就業上の措置をとるよう求めます。

2 人材を伸ばす研修体制

職員研修は、「自己啓発（自主研修）」「職場研修」「職場外研修」に区分できます。効果的な研修を行うことで人材育成を促進します。

（１）自己啓発

職員自身が自発的に取り組む自己啓発とは、職員が自分に要求されている知識や能力について認識し、知識の習得、能力の向上や開発のために自主的・主体的に学習することです。今後も、情報提供など自己啓発のきっかけづくりや取り組みやすい職場環境の形成に努めます。

（２）職場研修

職場研修は、職場において業務を通して行われる研修のことであり、職場の管理監督職が職場内で業務をしながら、機会をとらえて業務に必要な情報・知識・技術・経験などを計画的に指導するものです。職員の能力育成は、日常的な業務を通して実施することが最も効果的であり、職場研修を職員研修の中心に据えて取り組みます。

（３）職場外研修

職場外研修は、本来の職務から離れて一定期間集中的に行われる研修です。職務を遂行するうえで必要な知識、技術を体系的に学習したり、高度な専門知識・技術を学習するには効果的です。同時に他の職場や他の地方公共団体など、さまざまな人たちとの交流により、相互に啓発しあえる良い機会となるなど重要な研修です。

（４）デジタル人材の育成

市民ニーズにあった行政サービスを提供するとともに、業務効率化や人材育成など本市における課題を解決するため、行政手続き等のデジタル化は重要な要素となっています。今後のデジタル化に対応していくため、デジタル人材の育成に取り組んでいきます。特に、DXに関する取り組みの中核を担う人材の早期育成に取り組むとともに、各部署でデジタルの知識を活かした業務を推進できるように、全職員のデジタルに関する知識の底上げを図ります。

3 人材確保・人材管理のための取組

人材獲得競争の激化により人材の確保が困難となっている中、市が求める職員像を広く発信し、多様かつ有為な人材を確保することにより、組織のパフォーマンスを向上させていきます。

また、職員の持つ資質を把握して効果的な異動・昇任等を行い、職員の意欲と能力を最大限に引き出し活用することで、組織全体の能力を高め、人材育成に配慮した総合的な人事管理を行います。

(1) 職員採用試験

市の将来を担う人材確保の観点から、多様化する行政ニーズに的確に対応できる幅広い視野と感性を持った職員を採用することが必要です。また、他の職場で得た知識や経験を持つ職員を採用するなど、実務経験が豊富な職員の採用も必要となります。このため、職員採用においては、能力・知識に加え、人物・適性重視の採用を目指し、採用試験において性格検査の活用、面接試験の結果を重視します。

(2) 適材適所の職員配置

組織の活性化を図り、住民のニーズの高度・多様化や地方分権に対応していくためには、職員一人ひとりの持つ能力を最大限に活用することが求められています。そのためには、職員の能力、適性、意欲などを活かしたきめ細やかな職員配置を実施し、職員の能力開発や活用に努めることが必要です。

(3) 育成型人事異動の確立

人事異動は組織を活性化させるとともに、職員の能力開発という面においても重要な役割を担っています。新規採用後10年程度の間、窓口部門、事業執行部門、総務管理部門など多様な異なる分野の業務を経験することにより、幅広い知識と経験を身につけることが必要です。また、組織として最大の効果を上げるためには職員の適性を把握し、適材適所の配置に努めます。

(4) 異動希望調査の活用

自己申告書を活用し、より適正な職員配置・人材育成に努めます。

（５）人事評価制度の活用

職員の能力や意欲を高め組織全体の活性化を図るためには、日常の業務を通して発揮された職員の能力や成果を公正に評価し、その結果を能力開発や処遇に適切に活用することが必要です。

このため、市では人事評価制度を導入し、活用しています。適切な運用を行うため、評価者及び被評価者に対する制度の趣旨や評価の方法について継続的に研修を行います。

（６）職場環境の整備

公務員の受験者数は、国、地方ともに減少傾向にあり、有為な人材の確保は今後ますます困難になることが予想されます。職員が将来のキャリアプランをイメージし、日々の業務や自己啓発に取り組むことができるよう、風通しのよい職場風土の醸成を図っていきます。

また、職員が意欲を持って職務に取り組むためには、地域や家庭で生活する人間として、その生活が充実していることも大切です。職員の育児や介護に対する組織としての積極的な支援や休暇制度の周知等により、仕事と地域や家庭との両立についても支援します。

第5 おわりに

「嬉野市人材育成・確保基本方針」は、本市職員の人材育成の指針として、これから取り組むべき方策と方向性を明らかにしたものです。人材育成には、人を育てる職場環境、人事管理はもちろんですが、最も重要なことは、職員一人ひとりの意識改革や主体性であり、職員が将来のキャリアプランをイメージし、日々の業務や自己啓発に取り組んでいくことです。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、業務の効率化を図るほか、風通しのよい職場風土の醸成に取り組みつつ、長期的な視点で計画的・効果的な人材育成に努めていきます。

なお、人材育成・確保基本方針については、必要に応じて見直しを行いながら、積極的な活用を促し、浸透を図っていきます。