

裾野市人材育成基本方針 (第 4 次改訂)

計画期間

令和 7 年 3 月～令和 13 年 3 月

裾 野 市

令和 7 年 3 月

目 次

第1章 人材育成基本方針改訂に関する基本的な考え方

- 1 基本方針改訂の背景 . . . 1
- 2 人材育成・確保を取り巻く現状 . . . 1
- 3 求められる職員像 . . . 5
- 4 果たすべき役割、求められる能力 . . . 6

第2章 人材育成の方策

- 人材育成システムによる取組 . . . 10
- 1 職員研修 . . . 11
- 2 職場の風土づくり . . . 12
- 3 人事管理 . . . 13

第3章 デジタル人材育成の方策

- 1 求められるデジタル人材の人物像 . . . 15
- 2 育成・確保 . . . 15
- 3 人事管理 . . . 15

第4章 人材育成の推進にあたって

- 職員の役割 等 . . . 16

第1章 人材育成基本方針改訂に関する基本的な考え方

1. 基本方針改訂の背景

本市では、市人材育成基本方針を令和3年3月に改訂して以降、目指す職員像の理念に「市民の役に立ち、市民とともに歩む、「すその」を愛するプロフェッショナルな職員」を掲げ人材育成に取り組んでまいりました。

第3次改訂から4年が経過する中、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市を取り巻く状況が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等が想定される中、複雑・多様化する行政課題に対応する上で、市における人材育成・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。また、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。

こうした社会情勢の中、職員には、確かな基礎的知識・技術に基づいた正確な職務の遂行はもとより、先進的な政策を形成する能力や課題を解決する能力、市民とともに考えニーズを的確に捉えて対応する能力など、今まで以上に高い専門性、多様性のある能力を、限られた経営資源の中で発揮することが求められています。また、過去の職員の不祥事を忘れることなく、引き続き職員の高い公務員倫理感を養い、倫理意識の高い組織風土を構築する取組を行わなければなりません。

人材育成の理念や方向性は時代を超えて変わらないものがありますが、時代の変化や施策の方向性によって変えるべき部分もあります。今回の改訂では、従来の人材育成基本方針の基本的な枠組みとしてきた「職員研修」、「職場の風土づくり」、「人事管理」の3つの要素は維持し、「第5次裾野市総合計画」など市の各種計画との関連性を念頭に置きつつ、総務省の「人材育成・確保基本方針策定指針」の内容を踏まえ改訂しました。

2. 人材育成・確保を取り巻く現状

基本方針の見直しに当たっては、令和6年9月に裾野市職員意識に関するアンケート調査の実施し、人材育成・確保を取り巻く現状について洗い出しを行い、以下の通り整理しました。

（1）求められる職員像の達成度

人材育成基本方針（第3次改訂）位置付けた求められる7つの職員像について、達成度を分析しました。達成できた・やや達成できたと思うと回答した職員は、7つの職員像ごとに次の通りで、概ね8割以上が達成している場合を「◎」、6割以上が達成している場合を「○」、5割以上8割未満を「△」、5割未満を「×」と評価しました。

第3次改訂の求められる職員像	アンケート結果からの達成度
1. 高い倫理感と強い使命感を備えた職員 ～「すその」を愛し、誇りと責任を持って、市民の期待と信頼に応えるために行動する。～	69%の職員が達成できたと感じている「○」
2. 市民協働を原動力とするまちづくりのできる職員 ～常に市民からの視点を持ち、市民と対話し、ともに考え、ともに行動する。～	58%の職員が達成できたと感じている「△」
3. 確かな職務遂行能力を身に付けた職員 ～必要な知識・技術の確かな習得のもと、正確に遂行する。～	71%の職員が達成できたと感じている「○」
4. 政策を立案し、実行できる職員 ～自ら課題を発見し、知恵と創意工夫で政策を考え、成果に導く。～	44%の職員が達成できたと感じている「×」
5. 経営感覚を身に付けた職員 ～明確な業務目標を設定し、常に成果とコストを意識した行政運営に努める。～	51%の職員が達成できたと感じている「△」
6. 人とのつながりを大切にする職員 ～互いに聴き合い、教え合う居心地のよい職場環境を築き、チームワークを発揮する。～	79%の職員が達成できたと感じている「◎」
7. 挑戦し粘り強くやり抜く職員 ～失敗を恐れず挑戦し、困難な状況でも粘り強くやり抜く意思を持つ。～	62%の職員が達成できたと感じている「○」

(2) 職員アンケート結果による人材育成の方策の状況

人材育成の方策	アンケート結果	求められる方向性
職員研修	自己啓発助成制度の満足度について、6割がどちらでもないと回答している。	e ラーニングの活用など自己啓発支援制度の拡充や利用しやすい助成制度の提供が求められる。
	職場内の研修(OJT 等)で知識技能の習得や意識改革等が図られているかについて、6割が図られていると回答している。一方で2割が図られていないと回答している。また、今後の人材育成において職員能力を向上させる取組として、OJT が最多数の回答となっている。	引き続き OJT の重要性を再認識した上で、効果的な実施が求められる。
	人事課による研修は人材育成に有効であるが、7割を超えている。一方で、組織全体について、知識基盤が高いかについて、わからない・低いと8割を占めている。	引き続き人事課による、時勢に応じた専門研修等を実施し、職員全体の能力を底上げしていくことが求められる。
	自主研究グループは必要であると回答した職員は4割、どちらでもない・思わないと回答した職員は、6割となっている。	引き続き自主研究グループのような職員同士が繋がる機会は、人材育成上重要であるため、現状を踏まえた上での研究機会の提供が求められる。

人材育成の方策	アンケート結果	求められる方向性
職場風土づくり	地域（市民）の感覚を市政に取り組むことについて、7割は意識していると回答している。一方で、3割は、わからない・意識していないと回答している。	市民満足度を向上させるための具体的な取組が求められる。
	業務における成果とコストの意識について、8割は、意識していると回答している。	全ての年代の職員が、コスト意識を持ち、コストに見合った成果が求められる。
	裾野市の抱える懸案、課題、主要施策について、7割は知っているとは回答している。一方では、3割は、わからない・知らないとは回答している。	市民ニーズを的確に把握するための具体的な取組が求められる。
	サービスデザイン思考について、2割が理解していると回答している。一方で5割は理解していないと回答している。	市民満足度を向上させるために、サービスデザイン思考を徹底する取組が求められる。
	職場において、互いに聴き合い、教え合うような環境を築き、チームワークを発揮することについて、9割は、意識していると回答している。	引き続き強いチームワークを醸成し、働きやすい職場の雰囲気づくりが求められる
	身近な管理職が組織の活性化を図っているかについて、6割は、図っていると感じると回答している。一方で4割は、わからない・感じないと回答している。	管理職が中心となり、所属職員の適正な労務管理多様な働き方に対する
	ワーク・ライフ・バランスを上手に保つことができているかについて、6割は、保つことができていると回答している。一方で2割は、保つことができていないと回答している。	全ての年代の職員がエンゲージメントを高められ、意欲を持って、仕事ができる取組が求められる。
	自分のヒューマンスキルについて、4割は、高いと回答している。6割がどちらでもない・低いと回答している。	良好な人間関係を構築するための能力を向上させ、働きやすい職場づくりを推進する具体的な取組が求められる。
	職場における心理的安全性について7割は、高いと回答している。一方で3割は、わからない・感じないと回答している。	全ての年代の職員が安心し、何でも言い合えることで新しいチャレンジをしやすい職場の雰囲気づくりが求められる。
	職場におけるコンプライアンス意識について、7割は、意識が高いと回答している。	過去の不祥事を忘れることなく、引き続き高い倫理観を養う取組が求められる。
	職場のハラスメントへの配慮について、7割は、配慮されていると回答している。一方で1割が感じないと回答している。	時代に合ったハラスメント対応が職場・職員に浸透するよう、良好な職場の環境づくりが求められる。

人材育成の方策	アンケート結果	求められる方向性
人事管理	職員採用について、適応能力高い、協調性がある、精神的にタフである、コミュニケーション能力が高い人材の確保が上位回答となっている。	職員採用においては、能力評価だけではなく、人との接し方や仕事への取り組み方、目標の持ち方など性格特徴を重視することが求められる。
	人事評価について、適正に評価されていると感じる職員とどちらでもない・感じないが共に 5 割を占めている。また、納得感のある評価制度にするための取組として、評価結果の本人への開示、評価結果に対する上司のフォロー面談、市全体での評価結果の公表が、上位回答となっている。	納得感のある評価制度を構築していくためには、公平公正な運用が求められる。
	職務や配置への満足について、5 割は、満足していると回答している。一方で 2 割は、あまり満足していない・全く満足していないと回答している。また、自分の能力が生かされているかについて、6 割は、能力が生かされていると回答しているが、2 割は、生かされていないと回答している。	職員のモチベーションアップを図る取組をはじめ。職員一人ひとりの能力に応じた人事配置が求められる。
	将来昇任したいかについて、3 割がしたいと回答している。一方で 7 割はどちらでもない・したくないと回答している。また、能力・実績に基づく女性活躍が進んでいるかについて、5 割は、女性活躍が進んでいると回答している。一方で 2 割が進んでいないと回答している。	それぞれの年代において、昇任意欲、モチベーションを上げるための取組が求められるとともに、能力・実績に応じ性別区分に関係なく昇任させる取組が求められる。
	60 歳以上の職員が働きやすい職場であるかについて、3 割が働きやすいと回答している。一方で 3 割が、働きやすいと感じないと回答している。	定年引上げ制度のもと、高齢層職員に対しその能力が発揮できる取組が求められる。
人材育成全体	基本方針改訂に当たり、職員能力を向上させる取組として、「OJT」、「キャリアマネジメント」「業務関連資格取得支援制度」を期待するが上位回答となっている。また、今後の本市の人材育成においてどんな点を重視すべきかについては、「職員・職場の意識改革」が最多数の回答となっている。	職員能力を向上させる取組のうち、職員ニーズを的確に把握し、改定内容に反映させる必要がある。また、人材育成の方策において、様々な職員に関わる「意識」について、職員の年齢に関係なく、同じ意識を持ち、また向上させていく取組が求められる。

3. 求められる職員像

第5次裾野市総合計画では、5つの施策の大綱があり、まちの将来像の実現を目指しています。その一つが、「時代のニーズに応えられるまち」です。市民から頼られ、信頼される市役所を目指し様々な行政課題や時代のニーズに対応できる人材の育成と組織体制の構築を図るための具体的な取組を実施することとしています。

これらの取組を着実に進めていくためには、限られた経営資源である「人」、「物」、「金」を最大限活用し、市に関係する人々・企業の満足度の向上を図る必要があります。その経営資源の中でも「人」は感情や意欲を持っており、育成や活躍する場所により、発揮される力は大きく変わります。今回改訂の人材育成基本方針では、これまでの基本方針に掲げられた方向性を継承しつつ、「人」＝「職員」こそが最大の「経営資源」であることという認識に立ったうえで、職員アンケートや第5次裾野市総合計画、市長戦略や裾野市行財政運営基本方針において明らかにされた現況、課題、施策の方向性を踏まえ、求められる職員像を次のように定めます。

《職員像の理念》

市民の役に立ち、市民とともに歩む、「裾野市」を愛するプロフェッショナルな職員

《求められる職員像》

▶ 高い倫理感と強い使命感を備えた職員

- * 裾野市を愛し、市民の期待に応えることができる。
- * 高い倫理観に基づき、市民の信頼を勝ち取ることができる。

▶ 市民協働・官民連携を推進できる職員

- * 市民と対話し、共に考え、共にまちづくりを進めることができる。
- * 企業と協力し、相互の知恵とノウハウを結集し、共に課題解決に取り組むことができる。
- * 組織全体で市民協働の文化を醸成することができる。

▶ 変化を恐れず、政策を立案し、実行できる職員

- * 市民のニーズを深く理解し、課題を特定し、スピード感を持って対応できる。
- * 知恵と工夫で市民満足度向上のための政策を立案・実行できる。
- * 成果を意識し、業務目標を明確化、プロセス改善を積極的に推進できる。

▶ 経営感覚を身に付けたプロフェッショナルな職員

- * 必要な知識・技術を習得し、正確に業務を遂行できる。
- * 組織全体の活性化を図ることができる。
- * 常にコスト意識を持ち、効率的な業務遂行ができる。

▶ 人とのつながりを大切にする職員

- * 相手の立場に立って考え共感し、多様な意見に耳を傾けることができる。
- * 多様な才能を認め合い、協力し、目標達成に向け行動できる。
- * 地域住民との交流を深め、地域社会に貢献できる。

▶ 挑戦し粘り強くやり抜く職員

- * 新しい業務に挑戦し、困難な状況でも諦めずに解決策を模索できる。
- * 目標達成のために粘り強く取り組み、最後までやり遂げることができる。

4. 果たすべき役割、求められる能力

(1) 共通して求められる「力」と「意識」

職員一人ひとりが求められる職員像を実践するためには、まず、その基盤となる「能力」が備わっていなければなりません。職位に関係なく、全職員が共通して身につけ、常に高めるべき基本的な能力として、次の6つを本市職員に求められる「基礎能力」とします。

また、「基礎能力」を発揮するためには、併せて、その土台となる「持つべき意識」が大切です。次の6つを「持つべき意識」として、全職員に必須のものと位置づけます。

【基礎能力】

基礎能力	説明
知識・技術力	法令、文書、財務などの公務員として必要な知識、担当職務に関する専門的な知識・技術を習得して、活用する能力
実行力	目標の達成のために前向きに取り組み、粘り強く行動する能力
企画力	問題を把握し、解決のための手段・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、問題の本質をとらえ、適切に対応する能力
説明力	担当職務の目的や内容、自分の意図などを、相手側の視点に立ってわかりやすく適切な方法で説明する能力
リーダーシップ	目標を達成するために、自分の周りの人を掌握し、動かす能力

【持つべき意識】

持つべき意識	説明
積極性	問題意識を持って職務に取り組み、現状に満足することなく、新しい分野へチャレンジし改革していこうとする意識
責任感	自己の業務が市民や組織へ与える影響をよく理解し、その責任を認識したうえで職務を遂行するとともに、自身に課せられたどのような仕事にもよく努力をして取り組もうとする意識
協調性	周囲の状況に目を配り、自ら積極的に他の職員との関わりを持ち、居心地のよい職場環境を築こうとする意識
規律性(倫理)	法令・服務規律はもちろんのこと、公務員としての強い使命感と倫理感をもって市民の期待・信頼に応えようとする意識
コスト意識	自身にかかる人件費も含め、常に最少の経費で最大の効果を上げることを考え、限られた資源(時間・労力・経費)の有効活用を進めようとする意識
住民視点(市民志向)	市民の視点・立場に立ってニーズを捉え、企画立案や接遇態度へ反映しようとする意識

（２）職位ごとの役割と求められる能力

職員には、一人ひとり組織の中で果たすべき役割があります。

求められる職員像を実践するためには、職員一人ひとりが自身の職位に応じた基本的な役割を理解し、必要な能力を身につける努力をし、お互いに責務を果たす必要があります。

ここに、各職位を４つの能力期に位置づけ、各職位の果たすべき役割を明確にするとともに、職位ごとの職務を遂行する上で求められる基本的な能力（標準職務遂行能力）を定めます。

【各職位の果たすべき役割】

能力期	標準的な職	果たすべき役割
能力開発期	主事 技師	【係の業務遂行者】 地方自治に関する一般的な法令知識や業務に関する根拠法令、基礎知識・スキルを身につけつつ、組織の目標達成に向け、担当業務を適切に遂行する。新しい視点で業務の課題発見や改善・改革を実践し、組織の活性化に取り組む。同僚や他者と協力しながら、自ら考え自律的に業務遂行をする。
	主任	【係の業務遂行者】 適切な法令解釈や業務を円滑に進めるための専門的知識・行政実務能力を高めつつ、組織の目標達成に向け、担当業務を円滑に遂行する。後輩指導や上司・同僚等との協力的な関係構築に努め、係、課等において主体的に役割を果たし、組織の活性化に取り組む。
管理能力育成期	主査	【係の業務推進者】 高度の専門的知識や高い行政実務能力、豊富な経験を基に、組織の目標達成に向け、職務の遂行を果たす。若手職員の意欲を高めながら指導・育成するとともに、上司や同僚等との良好な関係構築に努め、係のリーダーを助け、円滑な業務の推進に取り組む。
	係長	【係の統括者】 高度な専門的知識や高い行政実務能力と豊富な経験を基に、組織の目標達成に向け、重要困難な職務の遂行を果たす。係員とのコミュニケーションや業務の中での指導・育成を行いながら、係のリーダーとして、係の方針決定や業務の進捗管理、上司や関連部署との連絡調整をしながら組織の管理運営に参画する。行政コストを意識して、係の方針決定や業務遂行を行う。
管理能力発揮期	課長	【課等の統括者】 課等の責任者として、組織目標の達成に向けて組織課題や役割を認識し、行政コストを意識した課の目標を決定する。業務の進捗管理を行い、係の統括者等を統率しながら目標達成に導く。部下への指導・助言、能力開発を行いながら、計画的・継続的な人材育成や良好な職場環境の整備を行う。
経営能力発揮期	部長	【部の経営者】 部の経営者として市政全体を広い視野から見渡し、経営的視点を持って、総合的・長期的観点からの方針決定や組織運営を行い、目標達成に向けて課等を統率する。次代の経営層の育成をはじめ、職員の士気を高める人材育成の体制づくりや組織風土づくりを行う。

【標準職務遂行能力】

※下線は、下位の職と異なる部分

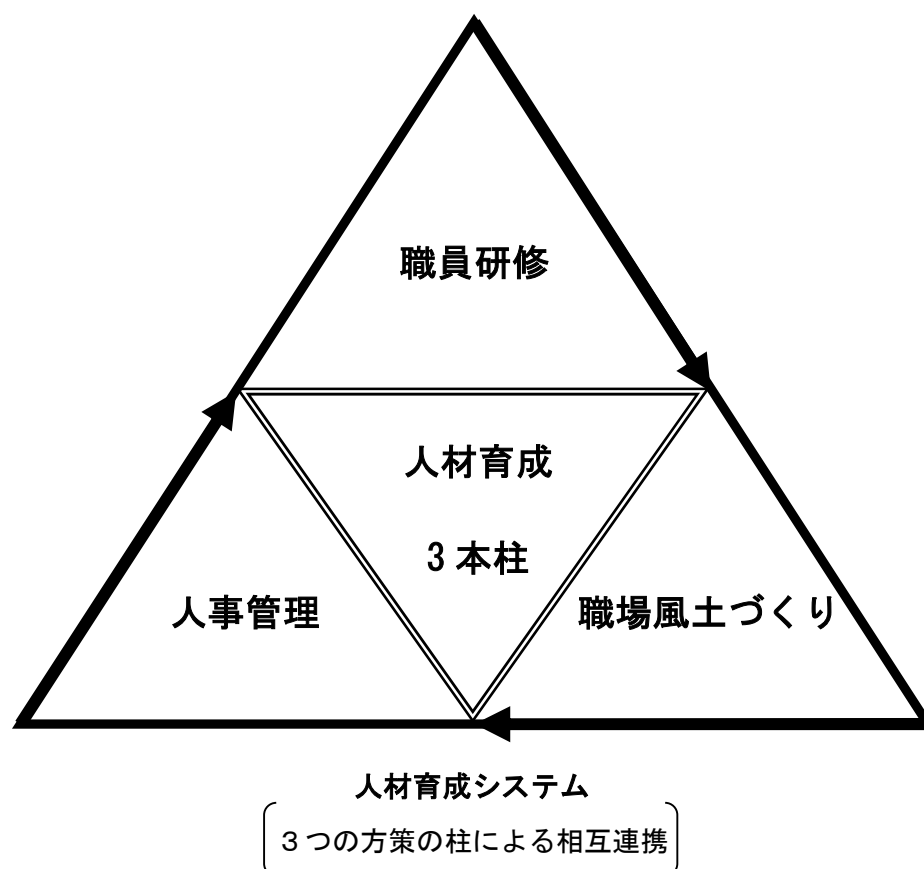
標準的な職	標準職務遂行能力	
主事 技師	倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、誠実かつ公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術	業務に必要な知識や技術を有し、それを活用することができる。
	理解	上司の指示、相手の考えを理解することができる。
	説明	担当する事案について、分かりやすい説明を行うことができる。
	業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。
	協調性	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。
主任	倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、誠実かつ公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術	業務に必要な知識や技術を有し、それを <u>適切に</u> 活用することができる。
	理解	上司の指示、相手の考えを <u>正確に</u> 理解することができる。
	説明	担当する事案について、分かりやすく <u>理論的に</u> 説明を行うことができる。
	業務遂行	意欲的かつ <u>計画的に</u> 業務に取り組むことができる。
	協調性	上司・同僚等と <u>協力的な関係を構築する</u> ことができる。
主査	倫理	全体の奉仕者として、 <u>担当業務の課題に</u> 責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、誠実かつ公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術	<u>担当業務の課題に</u> 必要な知識や技術を有し、それを適切に活用することができる。
	<u>企画</u>	<u>組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ、課題を的確に把握し、施策の企画・立案を行うことができる。</u>
	<u>判断</u>	<u>自ら処理すべき事案について、適切な判断を行うことができる。</u>
	説明・ <u>調整</u>	担当する事案について、理論的な説明を行うとともに、 <u>関係者と粘り強く調整を行うことができる。</u>
	業務遂行	<u>段取りや手順を整え</u> 、計画的に業務を進めることができる。
	<u>指導育成・協調性</u>	<u>若手職員の指導、育成を行うことができる。</u> また、上司・同僚等と協力的な関係を構築することができる。
係長	倫理	全体の奉仕者として、担当業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、誠実かつ公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術	担当業務の課題に必要な知識や技術を有し、それを適切に活用することができる。
	企画	組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ、課題を的確に把握し、施策の企画・立案を行うことができる。
	判断	自ら処理すべき事案について、適切な判断を行うことができる。
	説明・調整	担当する事案について、理論的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行うことができる。
	業務遂行	段取りや手順を整え、計画的かつ <u>効率的に</u> 業務を進めることができる。
	指導育成・協調性	<u>部下の</u> 指導、育成を行うことができる。また、上司・ <u>部下等</u> と協力的な関係を構築することができる。

課長	倫理	全体の奉仕者として、 <u>高い倫理感を有し、課の業務に責任を持って取り組むとともに、</u> 服務規律を遵守し、誠実かつ公正に職務を遂行することができる。
	政策形成	<u>所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、市民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示すことができる。</u>
	判断・決断	課の責任者として、適切な判断及び <u>決断</u> を行うことができる。
	説明・調整	所管行政について適切な説明を行うとともに、 <u>組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。</u>
	業務運営	住民の視点に立ち、業務の見直しに率先して取り組むとともに、 <u>コスト意識を持って業務を進めることができる。</u>
	組織統率・人材育成	適切に業務を配分した上、進行管理及び的確な指導を行い、 <u>成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。</u>
	危機管理	リスク発生に対して、適切な状況把握と被害や影響を想定して、 <u>必要な対応をすることができる。</u>
部長	倫理	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、部の重要課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、誠実かつ公正に職務を遂行することができる。
	政策形成	市政を取り巻く状況を的確に把握し、 <u>先々を見通しつつ、市民の視点に立って、部の重要課題について基本的な方針を示すことができる。</u>
	判断・決断	部の責任者として、 <u>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及び決断を行うことができる。</u>
	説明・調整	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、 <u>困難な調整を行い、合意を形成することができる。</u>
	業務運営	<u>大局的な視点に立ち、所管行政を積極的に推進することができる。</u>
	組織統率・人材育成	強い指導力を発揮し、部下の士気を高め、所管組織の統率を行い、 <u>成果を挙げるとともに、部下を育成し、組織力を高めることができる。</u>
	危機管理	リスク発生に対して、適切な状況把握と被害や影響を想定して、 <u>必要な対応をすることができる。組織全体への調整、情報管理、意思決定など適時適切な対応ができる。</u>

第2章 人材育成の方策

人材育成システムによる取組

求められる職員像を実践し、職務ごとの役割を果たすために必要となる能力の向上を図るためには、これまでの、「職員研修」「職場風土づくり」「人事管理」の3つの方策の柱を相互に連携させた「人材育成システム」を、さらに機能させることが大切です。3つの方策の柱の密接な相互連携により、相乗効果を一層高めて人材育成を進めます。



職員研修



職場風土づくり



人事管理

【具体的な取組項目】

- ・ 自己啓発
- ・ 職場研修(OJT)
- ・ 市独自の研修
- ・ 派遣研修

- ・ 意識の徹底
- ・ サービスデザイン思考の徹底
- ・ 働きやすい職場の雰囲気づくり
- ・ メンタルヘルスやハラスメントへの対応
- ・ 職員のエンゲージメントの把握

- ・ 多様な人材の確保
- ・ 人事評価制度の充実
- ・ 職員の配置管理
- ・ 意欲と能力による任用
- ・ 高齢層職員の活躍推進

1. 職員研修

新たな政策課題や様々な行政課題に対応するためには、必要とされる知識や能力を職員が獲得（リスキリング）できる環境や知識や能力を向上（スキルアップ）できる環境が必要です。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、職務を通じての日々の研修による能力向上はもとより、高度で専門的な知識・能力の習得や、他の地方公共団体や民間企業の職員とのネットワークづくり、自発的な学習による幅広い知識・能力の習得、職員のニーズを踏まえた学習機会の提供が必要となります。また、研修効果を測定し、常に時代に合った研修を提供する必要があります。

こうした知識や能力を習得するための研修の推進にあたっては、次の4つの取組の柱をバランスよく組み合わせて、時代に即した効果的な能力の開発と向上を図ります。

（1）自己啓発

職員には、自分に必要な知識や能力について自ら認識し、自分の意志で能力開発のために学習していく姿勢が必要です。自己啓発は、職務能力の向上に資するもののみならず、現在の職務とは直接関わりが薄いものであっても、思考の幅を広げるためにも有益です。自己啓発に取り組む職員の底上げを図るため、個々の自主性に頼るだけでなく、その動機づけや助長となる支援をします。

（2）職場研修（OJT：On the Job Training）

職場研修は、業務に直結した実践的なノウハウを、各々の職員に対してきめ細やかに指導することができます。また、職場内でお互いに聴き合い・教え合うことでノウハウの継承だけでなく、指導者の能力向上にも繋がります。OJTは、職務遂行上のあらゆる機会を通じて実施できることから、職場は人材育成の中心的な場となります。

新規採用職員に対する集中的な職場研修はもちろん、全職員が職場研修の担い手であるという意識を啓発します。

（3）人事課による研修

人事課による研修は、職場から離れて参加する研修です。多数の職員に基礎的な知識を体系的に体得させるのに効果的であること、職場を離れて集中的に学習できること、他の市町職員と共に受講することで刺激を受け視野が広がることで職場研修とは違った効果が期待できます。

職位の区分ごとの能力向上を目指す「階層別研修」、時代の変化に即応した知識の習得を目指す「専門研修」、特定の課題や能力の育成する「特別研修」の3つの体系により区分し、限られた経営資源の中で効果的・効率的に実施するために研修の広域化、オンライン研修を充実させます。また、裾野市DX方針（2023年7月）に基づき、専門研修でデジタルスキルを習得させることで、市民目線でのサービス改善や業務効率化による工数削減を加速させることが期待できます。

（4）派遣研修（研修機関への派遣研修を除く）

派遣研修は、国、県、民間企業等へ派遣する研修です。国、県での研修では様々な問題意

識の醸成や高度な行政実務能力の習得が期待され、民間の経営手法や考え方は、高い経営感覚と改善意識を持った職員の育成が期待されます。職員のチャレンジ精神や自主性を育成するとともに、他の職員の意欲促進に繋がる研修を実施します。

2. 職場の風土づくり

人材育成には、その現場である職場の風土づくりが大切です。

組織や職場の体質・雰囲気は、職員の意識・姿勢に大きな影響を及ぼします。職員が共通の意識・目標を持ちながら、互いにに関わり合い、居心地の良い雰囲気・職場風土をつくることが重要です。より良い職場風土が築ければ、職員の自己啓発意欲は高まり、職員同士が教え合うことでそれぞれの知識はより深まり、能力も高まります。

こうした職員の意識の徹底や職場の雰囲気づくりにあたっては、次の7つの取組の柱により、効果的な職場の風土づくりを進めていきます。

(1) 市民本位、市民主体意識の徹底

市民満足度を向上させるためには、人（市民や企業）がどう思うか、人（市民や企業）が何を必要としているか、人（市民や企業）のためにどうすべきか、を常に考える組織体質を築くことが必要です。市民本位、市民主体意識を徹底する取組を実施します。

(2) コスト意識の徹底

最少の経費で最大の効果を上げるためには、コストを意識し続けて業務にあたる必要があります。また、コスト意識が根付くことで市民サービスのスピード感にも繋がります。

職場内の労働力・労働時間を、それぞれの職員が最大限効率的・効果的に活用する取組を実施します。

(3) 市民協働・官民連携とサービスデザイン思考の徹底

市民協働・官民連携によるまちづくりのためには、市民・地域の団体との「市民協働」による地域づくり、企業をはじめとした民間企業との「官民連携」による相互の知恵とノウハウを融合することで、共に課題解決することが必要です。

職員一人ひとりが、市民・企業と目的に向かって共に行動できるよう、コミュニケーション能力を備えるための取組を実施します。また、市民ニーズを理解し、自ら本質的な課題を特定し、知恵と創意工夫で市民満足度向上を図るため、サービスデザイン思考を徹底する取組を実施します。

(4) チャレンジしやすい・働きやすい職場の雰囲気づくり

目の前の課題や新しいことへの挑戦を、職員一人ひとりが実践することは、個々の能力の底上げや達成感によるモチベーション向上など、組織全体に好循環を生み、活気ある職場環境を形成することができます。

そのためには、発言しやすい、行動しやすい、新たなチャレンジを応援する心理的安全性の高い職場の雰囲気が必要不可欠です。職場内で良好かつ十分なコミュニケーションが確保されることで、相互理解の促進や組織への参加意識の向上が図られ、エンゲージメントを高めることができます。

職場内で職員一人ひとりが積極的に雰囲気づくりをしていくための取組を実施します。また、限られた時間で効率よく高い成果を上げるためには、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雰囲気が必要です。管理職を中心とした適正な労務管理を行うとともに、多様な働き方を実現するための取組を実施します。

(5) コンプライアンス意識の醸成・公務員倫理の意識の徹底

不正防止を図り、市政運営の公正性を確保するため、職員が高いコンプライアンス意識と公務員倫理を持つことが必要です。

コンプライアンスや、公務員倫理の意識の高い職場風土づくりのため、職員一人ひとりの高い倫理観を涵養し、職場内において互いの倫理感を高めていく取組を実施します。

(6) メンタルヘルス・ハラスメントへの対応

メンタルヘルスの不調により長期療養を余儀なくされることは、職員本人はもちろん組織にとっても大きな損失であり、周囲に与える影響も甚大です。

メンタルヘルス不調者の早期発見や復帰支援、第2のメンタルヘルス不調者を作らせないなど良好な職場環境づくりの取組を実施します。

また、ハラスメントは、職員の能力の発揮を阻害し、公務能率の低下を招きます。各自のハラスメント防止意識啓発、職場での意識醸成づくりに取り組むとともに、ハラスメント防止措置の取組を実施します。

(7) 職員のエンゲージメントの把握

職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着などを把握することにより、組織の健全化、組織力の向上、個人の意欲向上、人材の定着につなげることが重要です。

組織が抱える課題を洗い出し、組織力向上等へ活かすために、職員のエンゲージメントを把握する取組を実施します。

3. 人事管理

人材育成を効果的に進めていくためには、有能な人材の確保に努めるとともに、採用後は、職員一人ひとりの適性や個性等を把握し、能力、知識・経験等を活かすことのできる人事異動を行うなど、人材育成に焦点をあてた人事管理の取組が必要です。

職員一人ひとりが職務に対するやりがいを感じるとともに、将来にわたり意欲をもって職務に臨んでいけるよう、以下の5つの取組の柱により効果的な人事管理を進めていきます。

(1) 多様な人材の確保

職員採用にあたっては、本人の能力はもちろん、公務に対する意欲・意識を重視し、市が求める人材像を備えた人材を確保していきます。

有能な職員を採用するために、裾野市に関心を持つ受験者を多数集める取組や受験者が受験しやすい取組を実施します。

また、民間企業等での職務経験で培った発想力やコスト意識を業務改革に活かしていくことも必要なため、新卒者に限らない、経験者枠採用に関する取組を実施します。

さらに、専門的技術が必要な職員の世代間バランスを保つための中途採用職員、雇用に対

する社会的要請に対応するための再任用職員、専門的な知識・経験を有する人材の確保のための特定任期付職員、労働力の確保のための会計年度任用職員や短時間勤務職員など、必要に応じ多様な人材を確保します。

（２）人事評価制度の充実

本市の人事評価制度は、「職員の能力開発のためのツール」「上司と部下とのコミュニケーションツール」「仕事の効率化合理化のためのツール」「処遇（給与、人事配置、昇任・昇格のツール）」として、人材の育成を基に、職場や組織全体の「行政経営力を強化する」ことを目的に全職員を対象に実施しています。

人事評価は、職員の意欲向上や職員の定着に資することが期待できるため、処遇への公平・効果的な活用を行います。また、人事評価制度の運用精度をより高めるための取組を実施します。

（３）職員の配置管理

組織力や職員のモチベーションアップのために、職員一人ひとりの意向、新たな課題に対しリスクリングやスキルアップで獲得した能力、適性を人事評価制度や自己申告書等を基に把握したうえで、その能力が十分に発揮される適材適所の人事配置を行います。

特に若手職員は長期的な観点の人材育成が必要なため、様々な部門の業務を計画的に経験させる経歴管理（ジョブ・ローテーション）を実施します。

また、ジョブ・ローテーションによる適性等を踏まえ、特定の分野により精通した専門性の高い人材を育成するとともに、その配置先の行政力の向上を図ります。

（４）意欲と能力による任用

職員の主体的な業務遂行や自発的な能力開発を促進するために、自らキャリアについて考える機会を提供し、仕事へのモチベーションや昇任意欲等の向上を図ります。

また、新たな政策の展開にあたっては、庁内公募によるプロジェクトチームを設置するなど、チャレンジする職員の意欲を組織力に直接反映させる取組を進めます。

意欲と能力のある職員を、男女や年功の区別なく上位職へ積極的に任用します。

（５）高齢層職員の活躍推進

定年引上げ制度の導入によって、60歳以降も働き続ける高齢層職員について、その職員がこれまで培ってきた知識や技術、能力と経験を活かすことで、複雑化・高度化する行政課題に的確に対応し、質の高い行政サービスを提供するとともに、経験知やノウハウを組織内で確実に継承することで、後進の育成を図ります。また、高齢層職員が生き活きと職場で活躍するための取組を実施します。

第3章 デジタル人材育成の方策

全ての市民にデジタル化の恩恵が行き届く社会を実現するためには、全庁的に適切なデジタルツールを活用し、市民目線の業務改革を進めることで住民満足度の向上を図り、市がデジタル時代の住民ニーズに合った市民サービスを恒常的に提供できる組織へと変革する必要があります。

そのためには、市長の強い関わり合いと人材育成・人事担当部局とDX推進担当部局との緊密な連携の下で、仕事の進め方、組織・人事の仕組み、組織文化・風土そのものを変え、全庁的にデジタル時代の組織に変革することが重要です。

「裾野市人材育成基本方針」では、市職員の人材育成方針とともに、新たな事項としてデジタル人材の育成・確保について示すものとします。

1. 求められるデジタル人材の人物像

(1) 高度専門人材の人物像

デジタルツールについて、「目利きができる」「作ることができる」人材であり、DX方針策定、データ分析、ユーザー環境、セキュリティ、システム監視・管理などの分野において専門性を発揮します。また、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などにおいて指導的役割を果たします。

(2) DX推進リーダーの人物像

プロジェクトマネジメント、サービスデザイン、デジタル活用のスキルを磨きながら、組織の中核を担い、DX推進をリードします。また、DX推進部局のDX推進リーダーは、業務担当部局のリーダーと連携し、ベンダー等との橋渡しをするなど、職場内においてDXの取組をリードします。

(3) 一般行政職員の人物像

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業務を行います。また、ペーパーレス化、オンライン会議等を積極的に実施するほか、RPA、BI等のデジタルツールを活用し、日常業務の更なる効率化に向けた改善を実践するとともに、市民等に対し、業務に関連したシステムの操作方法の説明を行います。

2. 育成・確保

(1) 高度専門人材

DX推進部局の職員とするが、デジタルに関して高度な知識・技能を有する高度専門人材は、市内部での育成は容易ではないため、必要に応じ、外部人材の活用を検討します。

(2) DX推進リーダー

DX推進部局の職員並びに行政実務の知識・経験を有する一般行政職員の中から業務改革推進員として指定します。DX推進部局と人材育成・人事担当部局と連携し、集中的にDX推進に関する研修を行います。

(3) 一般行政職員

DX推進リーダー等からのOJT、研修により、導入されたデジタルツールを活用、改善する能力を身につけさせます。

第4章 人材育成の推進にあたって

求められる職員像の実現へ向けて人材育成を推進するためには、具体的な取組を掲げ、職員と組織がそれぞれの役割を果たしながら、一体的に取り組んでいく必要があります。

組織的に推進するための体制と、職員それぞれの果たすべき役割を次のように定めます。

（１）職員の役割

求められる職員像を目指すため、自らの果たすべき役割と必要な能力を十分認識し、自主的かつ積極的な能力開発に努めます。また、互いに聴き合い、教え合う居心地の良い職場風土づくりの担い手であることを自覚し、円滑な人間関係の構築と、部下や後輩の指導・育成に積極的に取り組みます。

（２）管理監督者の役割

所属職員と積極的にコミュニケーションを取りながら、職場研修（OJT）の推進や、学習的風土づくりの牽引、人事評価を通じての指導助言や業務の進捗管理など、職場のリーダーとして積極的な人材育成を推進します。

（３）人事管理部門の役割

◆裾野市人材育成推進委員会の設置

人材育成基本方針を着実に推進するため、全庁的な取組が確保できる体制として「裾野市人材育成推進委員会」を継続して設置します。取組の進捗状況を確認し、職員の意識や職場の現状を定期的に把握しながら、人材育成基本方針の見直しを含めた執行管理を行います。

◆人材育成推進計画の策定

人材育成基本方針の期間内における具体的な取組を示すため、人材育成推進計画を策定します。

◆デジタル人材育成の推進

デジタル人材の育成や確保の推進にあたっては、裾野市DX方針の推進体制をベースに、DX推進担当部局をはじめ各部局との緊密な連携を図ります。