

大治町人材育成・確保基本方針

令和7年3月改訂
大 治 町

目次

I 人材育成基本方針の改訂にあたって	1
II 人材育成の方向	2
1 目指すべき職員像	2
2 職員に求められる能力と意識	2
III 人材育成・確保の方策	5
1 人材育成（能力開発）	5
2 人材の確保	7
3 適正配置・処遇	8
4 職場環境の整備	9
IV デジタル人材の育成・確保の方策	11
1 求められるデジタル人材の人物像	11
2 確保目標の設定	12
3 育成・確保	12
V 人材育成・確保基本方針推進体制	13

I 人材育成基本方針の改訂にあたって

(1) 背景

本町では、これまで平成25年3月に策定した「大治町人材育成基本方針」に基づき、大治町職員が目指すべき職員像の実現に向け、人材育成を推進してきました。策定から10年以上が経過した現在においては、人口減少・少子高齢化の進展や感染症、自然災害の激甚化に加え、働き方改革やデジタル技術の進展、町民ニーズの多様化などにより、地方自治体職員に求められる意識や能力、さらには職員自身の働き方についても、時代とともに変化しています。時代の変化に即し、持続可能で、町民から信頼される質の高い行政サービスを提供していくためには、職員の資質の向上を図り、職員一人ひとりの可能性や能力を最大限に引き出すとともに、職員が自らの仕事にやりがいや充実感を感じられる人材育成とその体制を構築することが急務となっています。

このような社会情勢や時代の変化の中、令和5年12月、国から新たな「人材育成・確保基本方針策定指針」が示されたことから、現行の人材育成基本方針の見直しの機会ととらえ、今後の人材育成・確保の基本的な考え方や方向性を示すために改訂することとしました。

今回の改訂にあたっては、働きやすい職場環境の中で職員一人ひとりが意欲的にやりがいをもって働き、能力を発揮しながら成長し、時代とともに高度化・多様化する行政課題に対応できる人材を育てるため、前方針を継承しつつ、さらに将来を見据えた人材育成及び人材確保に資するものとして、時代のニーズや情勢の変化に沿った内容に見直すものとします。

(2) 本方針の位置づけ

本町では、令和5年3月に策定した「第5次大治町総合計画2023-2032」が行政運営の指針となっています。この人材育成・確保基本方針は、町政の担い手である職員の育成・確保の基本的な方針として、総合計画の基本目標5「共創 ～つどい考え、未来へつなげるまち～」を達成するために職員の資質向上のより具体的な方向性を示すものです。

Ⅱ 人材育成の方向

1 目指すべき職員像

これからの大治町を担うにふさわしい、目指すべき職員像を次のとおりとします。職員一人ひとりがこの姿を目指し、福祉の増進に努めていきます。

- ① 使命感と倫理観を備え、町民から信頼される職員
- ② 広い視野と専門分野についての高度な知識、技術を持ち、町民の要望に責任と誠意を持って対応する職員
- ③ 長期的な視点に立ち、地域の特性を活かした政策を形成する職員
- ④ 問題意識と経営感覚を持ち、DX（※1）を念頭に置いて、計画的かつ効率的に職務に取り組む職員
- ⑤ 豊かな感性と人間性を持ち、職員一人ひとりを尊重し、活力ある職場づくりやエンゲージメント（※2）の向上に積極的に参画する職員

※1 DX

Digital Transformationの略。ICTの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させること。

※2 エンゲージメント

組織に対する愛着や貢献の意志の深度・組織と職員の信頼関係の深度のこと

2 職員に求められる能力と意識

目指すべき職員像を具体化するためには、職員には様々な能力及び意識が必要とされます。次のとおり、重点的に育成すべき能力と必要な意識を設定します。

（1）重点的に育成すべき能力

政策形成能力	社会情勢の変化を敏感にとらえ、新たな行政課題を発見し、有効な方策を企画立案できる能力
対人関係能力	相手の感情面に配慮しながらお互いの理解を深め、信頼関係を築く能力や、立場や意見の異なる相手に対し調整や説得により理解を得る能力
職務遂行能力	行政課題や目標の達成のため専門知識や技能を活かし、正確、迅速、公正に処理する能力

行政経営能力	時代や環境の変化、組織の目標を的確にとらえ、部下を統率し、円滑な行政運営を行うことができる能力
指導育成能力	職員の適性や性格を把握し、持てる能力を引き出すよう適切な指導・助言ができる能力
法務能力	業務を法律的な視点からとらえ、必要な独自の制度を作成、実施していくための法制執務に関する能力
デジタル技術活用能力	デジタル技術について十分に理解し、効果的に活用する能力

(2) 求められる意識

高い公務意識	全体の奉仕者としての使命と責務を自覚し、高い倫理観の下、公私にわたり社会の規範となる意識
町民に対する意識	常に町民の視点で考え、地域や町民に貢献したいという意識をもち、町民との協働により事業を進めていく意識
コスト意識	経営的な感覚で業務にあたり、常に妥当性、有効性、効率性を考えて判断を行う意識
チャレンジ意識	常に問題意識をもって業務に取り組み課題を発見し、解決に向けて積極的に挑戦する意識
自己成長意識	自らあらゆる機会をとらえて能力の向上を図り、成長していこうとする意識

(3) 職階層別に求められる役割と要求される能力

職員には、その職の階層・職種ごとに求められる役割があります。この役割を担うために職員に求められる行動は、次のとおりです。

階 層	役 割	要求される能力
部 長	部の統括者／町行政の先導者 町政の長期的な視点から、自部門の政策課題を実現するため、進むべき方向性を打ち出すことができる。また、町政全般に対する政策評価と政策論議ができる。	行政経営能力 決断力 管理マネジメント能力
次 長 ・ 監	部の副統括者／部内各課の指導者	

	<p>部長を補佐し、全庁的な視野で、政策の決定を行い、施策・事業の方向性を示すことができる。</p>	
課長級	<p>課の統括者／政策立案・執行の実質的責任者</p> <p>日常の住民ニーズの視点から、課の基本目的・基本使命を設定し、組織の総合力を最大限引き出すことができる。また、課員一人ひとりの独創性の発揮や人間的な成長をリードし、思いやりのある職場運営ができる。</p>	
課長補佐級	<p>課の総合調整者／行政サービスの管理者</p> <p>課長業務を代行・補佐し係長や関連する担当者を総括指揮することができる。また、課の基本目的・基本使命にふさわしい行政活動水準を実現することができる。</p>	<p>政策形成能力 指導育成能力 問題解決能力 判断する能力 変革する能力</p>
係長級	<p>行政サービスの運営者／チームリーダー</p> <p>課の課題に対して、町のあるべき姿を描くことができ、具体的な政策・施策・事業案を企画・立案することができる。また、係員と目指す方向を共有することができる。</p>	
主任・主事・技師	<p>行政サービスの遂行者／課題発見者</p> <p>組織の一員として、担当する日常的な業務を正確で迅速に遂行することができる。また、問題意識を持って担当する業務にあたり、現状から問題点を提起し、問題解決に向けて積極的に協力することができる。</p>	<p>対人関係能力 職務遂行能力 法務能力 創造力 課題発見能力 情報を感じ取る能力 論理的に思考する能力 建設的に議論する能力 デジタル技術活用能力</p>

※上位の職位の職員は、下位の職位に求められる能力等についても備わっているものとする。

Ⅲ 人材育成・確保の方策

1 人材育成（能力開発）

「目指すべき職員像」の実現を図るため、職員の一人ひとりが行政のプロとして経営感覚を身につけ、町民ニーズに即応し、政策形成に繋げていくチャレンジ精神旺盛な職員の育成を目指し、職員の能力開発や資質向上のための支援に積極的に取り組みます。

（１）職場内研修（OJT（※3））の推進 ※3 OJT On The Job Training の略

職場内研修とは、職場において職務を通じて行われる研修すなわち、職場の上司・先輩が、職場内で仕事をしながら、報告、命令などの機会を捉えてその仕事に必要な情報や経験などを計画的に教える研修であり最も効果的な方策と言えます。

職場内研修の実施に必要な情報などを積極的に提供し、所属長が職員に日常の職務を通じて、計画的かつ継続的に、職務遂行上必要な知識・技能などを習得させます。

・OJTの実施にあたっての留意点

- ① 人材育成のスピードを上げるよう、効果的に実施する。
- ② 全員がバラツキをなくし、共にレベルアップを図る。
- ③ 可能な限り標準化、マニュアル化する。
- ④ 先輩職員としての職務上の貴重な経験を確実に後任者へ伝えていく。

（２）職場外研修（Off JT（※4）） ※4 Off JT Off The Job Training の略

本来の職務から離れて行う研修で、一定期間内に集中的に実施することが可能です。職務を遂行する上で必要な知識や技術を体系的に学習し高度で専門的な知識や技術を修得するのに効果的な手法です。

また、職場、自治体、地域住民など様々な人々と交流しながら積極的な情報交換を行うこともでき、相互に啓発しあう機会としても重要です。

現在、愛知県市町村振興協会研修センター及び海部地区市町村職員研修協議会において実施される研修に職員が受講しており、希望する職員が全て受講できるよう、所属長の理解と支援及び研修実施機関との連携を図り、研修機会の確保に努めていきます。また、限られた経営資源の

中で、研修を効率的・効果的に実施するため、場所や時間に捕らわれないオンライン研修等の受講を促進していきます。

(3) 自己啓発（自主研修）の支援

自己啓発（自主研修）とは、職員が自分に必要な知識や能力について自ら認識し、自分の意思をもって能力の開発のため学習することでありその促進を図ることは、職員の能力開発を進めていく上で最も基本的な方策と言えます。

愛知県市町村振興協会研修センターが実施する通信教育（eラーニング）などのオンライン研修受講への支援や情報提供の充実を図り、所属長の理解と支援を得られるように努めます。

(4) 人事評価制度の効果的な活用

平成26年5月14日に「地方公務員法及び地方独立行政法人の一部を改正する法律（平成26年法律第34号）」が公布され、平成28年4月から地方公共団体が、人事評価を実施することが義務付けられています。人事評価制度は、「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするため、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価をいう。」と定義されており、これは、能力・実績に基づく人事管理を徹底することにより、より高い能力を持った公務員を育成するとともに、組織全体の士気高揚、公務能率の向上を図ることによって住民サービス向上の土台をつくることをねらいとしています。

本町における人事評価の目的は、職員の人材育成及び組織の活性化であり、職員の優劣や給与に差をつけることを目的とした制度ではなく、一定の基準の下で公正に評価した結果を、地方公務員法の規定に基づき任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用します。

また、人事評価結果の開示に当たっては、評価者が被評価者との面談等において組織への貢献度や当該職員の強み・弱み等を本人に適切にフィードバックすることにより、当該職員のやりがいやエンゲージメントを高めます。

併せて、公正な評価を実施するため、評価者又は被評価者を対象とした人事評価研修を定期的実施します。

2 人材の確保

若年人口の減少と人材の流動化に伴う人材獲得競争が激しくなっており、高度化・複雑化する行政需要に柔軟に対応できる職員の確保が喫緊の課題であるとともに公務員として最低限必要な知識や常識、教養を備え、本町が求める職員像に適合する意欲と情熱を持った人材が必要です。

また、昨今求められているDX人材や特定の分野に精通した人材の確保も課題です。本町が必要とする能力を有する人材の獲得について、定員適正化計画に基づいた計画的な採用に努めるとともに、必要とされる職員像を的確に示し、広く採用情報を発信します。採用には学識に加え、豊かな感性と人間性を持ち、熱意ある優秀な人材を選考する方法を検討していくとともに、現有職員の中から専門人材を育てることにより、必要な人材を確保していきます。

(1) 公務員の魅力発信、職員の採用における広報

優秀な人材確保のためには、公務員として働くことの魅力を広く情報発信することが重要であり、例えばSNSや動画配信等で自主PR、民間の就職支援サービスを利用した広報、採用チラシや採用ポスターの作成等特に人材確保が困難な専門職や技術職へのアピールを行います。

(2) 多様な試験方法での採用

受験者の中には、故郷での就職を希望する者等、遠隔地からの受験を希望する者や、研究活動により一般的な時期の就職活動が困難な者、特別な公務員試験対策が負担に感じる者等も想定されます。

多くの、かつ多様な人材に採用試験に挑戦してもらうために、受験者の負担を軽減するような試験方式を導入することが有効と考えられることから、試験方法の実施に関して、次のような工夫することを検討します。

<受験対象者や受験方法に係る工夫>

- ・ 通年募集枠の設置
- ・ 年齢上限の引上げ
- ・ 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）

<試験方法や試験内容に係る工夫>

- ・ 教養試験に代わるSPIなどの適性検査の導入
- ・ 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

(3) 多様な人材の採用

多様で優秀な人材の確保という観点からは、新卒者にかぎらない、経験者採用といった多様な経験や知識・技能、専門性を持った即戦力となる人材の確保を行います。多様な人材の採用に関して、次のような取組を検討します。

- ・ 募集対象年齢の上限の拡充又は撤廃
- ・ 新卒一括採用と経験者採用を効果的に組み合わせた複数の採用ルートの設定
- ・ 行政経験者（復職制度、いわゆるキャリアリターン制度（※5）を含む）、民間経験者などの採用枠の創設

※5 キャリアリターン制度

育児や介護等を理由に退職した元当町職員を対象とした職員採用制度

(4) 外部人材の活用

特に専門性を持った外部人材の採用に関しては、例えば任期を区切って（上限 5 年）採用する職員、非常勤特別職職員、アドバイザー業務として委託などの適切な採用・確保手段を検討します。

3 適正配置・処遇

(1) 人事異動

ア 適材適所の人事配置

限られた人材を有効に活用し、効果的な行政運営を行うため、職員本人の知識、経験及び意向などを踏まえるとともに、職員の職務に対する適性を十分把握しながら、組織全体としての効率性や意識の向上を図り、職員の一人ひとりの人材育成を重視した適材適所の人事配置を行います。

イ ジョブ・ローテーションの実施

職員の能力や経験を最大限発揮することができるよう、職員の適正や意向を踏まえた適材適所の配置と人事管理を計画的に行い、人材の活用を図る必要があります。こうしたことから、長期的な観点に立ち人材を育成するため、職員の多様な適正、能力などを見極めながら、異なった仕事を経験させるジョブ・ローテーションを取り入れます。

ジョブ・ローテーションの対象となる職員は、新規採用職員とします。

採用後の10年間をローテーション期間と定め、窓口部門、管理部門、企画立案部門などの異なる部門を経験させることによって、幅広い視野と広範な業務遂行能力をもった人材の育成を推進します。

ウ 自己申告制度の活用

職員の異動希望に基づいた人事配置は、仕事への意欲と責任感を引き出すことが期待できることから、人事異動や能力開発に役立てるため、職員本人に異動希望や健康状態、自己の適性等について申告できる自己申告制度の活用を図ります。

エ ゼネラリスト・スペシャリストの育成

職員の意向や適性を考慮し、多様な職務経験を通じて習得した幅広い知識と能力を職務遂行の中で発揮するゼネラリストと、専門的な知識・経験を必要とする分野に精通したスペシャリストをバランスよく育成します。

(2) 定年引上げに伴う60歳以降の職員の適正配置及び活用

地方公務員法の改正に伴い、職員の定年が令和5年度から令和13年度までに段階的に65歳まで引き上げられます。能力と意欲のある高齢期の職員を最大限活用しつつ、60歳以降の職員の有する知識、技術、経験等を次の世代に継承するために適切な人員配置を実施します。

4 職場環境の整備

(1) 多様な人材の活躍を可能にする職場環境の整備

① ワーク・ライフ・バランスの実現

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るようになってきていることから、全ての職員がライフステージにかかわらず、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必要があります。そのため、長時間労働の是正に加え、フレックスタイム制やテレワーク、週休3日制(※6)、インターバル制度(※7)等の多様な働き方の導入を検討していきます。また、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を整備していきます。

※6 週休3日制度

週の勤務時間数（原則38時間45分）を維持したまま、週の勤務日数を5日から4日に変更することができる制度。

※7 インターバル制度

勤務終了後、次の勤務開始まで、一定以上の時間を空けることで、職員の生活時間や睡眠時間を確保する制度。

② 職場の健康管理等に関する取組

職員が心身に不調を来すと、その能力を十分に発揮することができなくなることから、長時間勤務者に対する医師による面接指導などの健康確保措置の実効的な運用に加え、メンタルヘルス対策に積極的に取り組みます。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くことから、ハラスメント防止措置（いわゆる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を整えます。

（2）働きやすい職場の雰囲気整備

多様な価値観を持つ職員同士が、自らの考えを表明して積極的なコミュニケーションを取ることにより、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期待できます。また、上司と部下のコミュニケーションの活性化は、職場の信頼関係の構築や管理職のマネジメント能力の向上につながり、一人ひとりが仕事に対するやりがいや成長実感を持ちながら働けるようになることが期待できます。そのため、職員が発言・行動しやすい職場の雰囲気づくりを進め、職場におけるコミュニケーションのデジタル化が進む中で、フリーアドレス化などのオフィス改革に取り組む等、風通しの良い一体感のある職場環境を構築します。また、職員の自発的なキャリア形成や新たなチャレンジを応援する職場風土の醸成に努めます。

（3）職員のエンゲージメントの向上

職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着などの「職員のエンゲージメント」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ていくことが重要です。そのため、定期的に職員のエンゲージメントに関する調査を実施し、その結果から組織が抱える課題を洗い出し、職員にフィードバックするといった取組を推進し、エンゲージメントの向上を図ります。

VI デジタル人材の育成・確保の方策

すべての町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、地方自治体がデジタル時代の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や地域課題に取り組む必要があります。

そのためには、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へ対応できる組織に変革することが重要です。「人材育成・確保基本方針」では、新たな事項として、特に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

以下の人材像が想定されます。

(1) 高度専門人材の人物像

- ① 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、外部人材の活用を前提としています。また、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・管理等の各分野において専門性を発揮します。
- ② DXの取組をリードし、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、マネジメントができる指導的役割を果たします。

(2) DX推進リーダーの人物像

- ① 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、DX推進担当部局において町全体のDXの取組をリードするほか、業務担当部局において所属部署のDXの取組をリードします。
- ② DX推進担当部局に所属している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い、本町のDXの取組をリードします。
- ③ 業務担当部局のDX推進リーダーは、DX推進担当部局の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の取組をリードします。

(3) 一般行政職員の人物像

- ① 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（※8）を高め、導入されたデジタルツ

ールを活用して業務を行います。

- ② オンライン会議等を積極的に実施するほか、デジタルツールを活用するなど、日常業務の効率化に向けた実践を行います。

※8 デジタルリテラシー

デジタル技術や情報セキュリティに関する基礎的な知識を有し、効率的に活用できる能力

2 確保目標の設定

以下のとおり、確保目標を設定します。

(1) 高度専門人材の確保目標

高度専門人材を必要とするプロジェクトが発生した場合や継続的に専門知識・技能が求められる場合に、外部人材をアドバイザーとして1名採用します。

(2) DX 推進リーダーの確保目標

DX 推進部局は、2名以上、業務部局 DX 推進リーダー は、各課1名以上とし、上限は設けないこととします。

3 育成・確保

以下のとおり、育成・確保を行います。

(1) 高度専門人材

プロジェクト等の内容により、外部人材を活用します。その際は、以下の点に留意します。

- ① 民間における報酬水準を踏まえ、報酬を考慮します。
- ② プロジェクト期間を考慮し、例えば任期を区切った職員とするなど3～5年を目途に採用とします。

(2) DX 推進リーダー

行政実務の知識・経験を有する一般行政職員の中から指定し、研修を行うなど組織的にDX 推進リーダーの育成に取り組みます。また、IT関連企業等経験者は、DX 推進の即戦力として採用します。その際は、以下の点に留意します。

- ① DX 推進に関する研修を受講させるなど、知識・能力を習得させます。
- ② 資格取得の促進など自己研修の機会を与えます。
- ③ 民間企業等経験者は、デジタル技術活用能力のほか、職員として求められる能力・意識についても育成します。

(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できる能力を習得させます。

V 人材育成・確保基本方針推進体制

人材育成を効率的かつ効果的に推進するためには、職員、管理監督者及び人事管理部門が互いに連携を図り、一体となって人材育成に取り組む必要があることから、各々の役割を明確にします。

(1) 職員の役割

職員は、自らも地域の一員であるという意識のもと、「目指すべき職員像」を目標に、求められる能力等を向上させるため、自己研修や組織内集合研修等への参加による継続的な能力開発を行うよう努めます。また、職員相互の価値観や多様な働き方を理解し、認め、お互いのワークライフバランスの維持のために協力し合うよう努めるものとします。

(2) 管理監督者の役割

管理監督者は、部下職員の模範となるよう能力開発等を図るとともに、あらゆる機会を捉えて部下職員の指導や育成を行い、職員の意欲向上や能力を最大限発揮できる良好な職場環境づくりを行うよう努めます。

(3) 人事管理部門の役割

人事管理部門は、人材育成に関する取組や研修について適宜見直しを行い、職員一人ひとりが積極的に能力開発に取り組むことができる環境を整備するよう努めます。また、管理監督者と協力し、健康管理を含む職員のワークライフバランスの維持のほか、職員のエンゲージメントを高められるような職場環境づくりに努めます。

(4) 他地方公共団体との連携

近隣市町村との合同研修については、現在海部地区市町村職員研修協議会が主催する研修に参加しておりますが、今後も継続して参加していきます。