

桜川市人材育成・確保基本方針



令和8年3月
市長公室 職員課

【目次】

1. 人材育成・確保基本方針改定の背景	1
① 人材育成・確保基本方針改定の背景	
② 本方針の適用期間	
2. 求められる職員像	2
① 求められる役割と能力要件	
② 役職定年職員及び再任用職員の求められる役割	
3. 人材確保について	7
① 継続的な広報強化	
② 多様な人材の採用	
③ 試験方法の工夫	
4. 人材育成について	9
① 研修機会の充実	
② 自己啓発の推進	
③ 職場研修の充実	
5. 人事管理について	11
① 人事配置	
② 人事評価	
③ キャリア形成支援	
6. 職場環境の整備	13
① ワークライフバランスの実現	
② 働きやすい職場環境づくり	
③ 職員のエンゲージメントの把握	
7. DX人材の育成・確保	14
① DX人材の育成	
② DX人材の確保	
8. 本方針の推進体制	15
① 「職員」の役割	
② 「職場（管理職）」の役割	
③ 「人事担当課」の役割	

1. 人材育成・確保基本方針改定の背景

① 人材育成・確保基本方針改正の背景

桜川市においては、平成 19 年 9 月に策定された「桜川市人材育成基本方針」の中で、桜川市職員として求められる職員像として、「市民の立場で行動する職員」「公務員としての能力を持った職員」という大きく 2 つの目標を定め、それらを達成するべく、人事管理・職場環境・能力開発の 3 つの側面から具体的な方策を掲げ、計画的・総合的な人材育成を推進してきました。

また、令和 4 年 3 月には、社会情勢や公務員を取り巻く環境が大きく変化してきたこと、そして、桜川市における人事制度の変更なども踏まえ、内容について一部改訂を行いました。

前回の改定からの経過期間は僅かではあるものの、その間にも令和 4 年 4 月には人口減少に伴い「過疎地域の持続的発展の支援に関する特別措置法」に基づく過疎地域として桜川市全域が指定され、持続可能な地域社会の形成に向けて取り組むこととなりました。

さらには、総務省が令和 5 年 12 月に「人材育成・確保基本方針策定指針」を策定し、今までの「人材育成」だけではなく「人材確保」や「職場環境の整備」の視点を同等に重視する方向性が示される等の変化がありました。

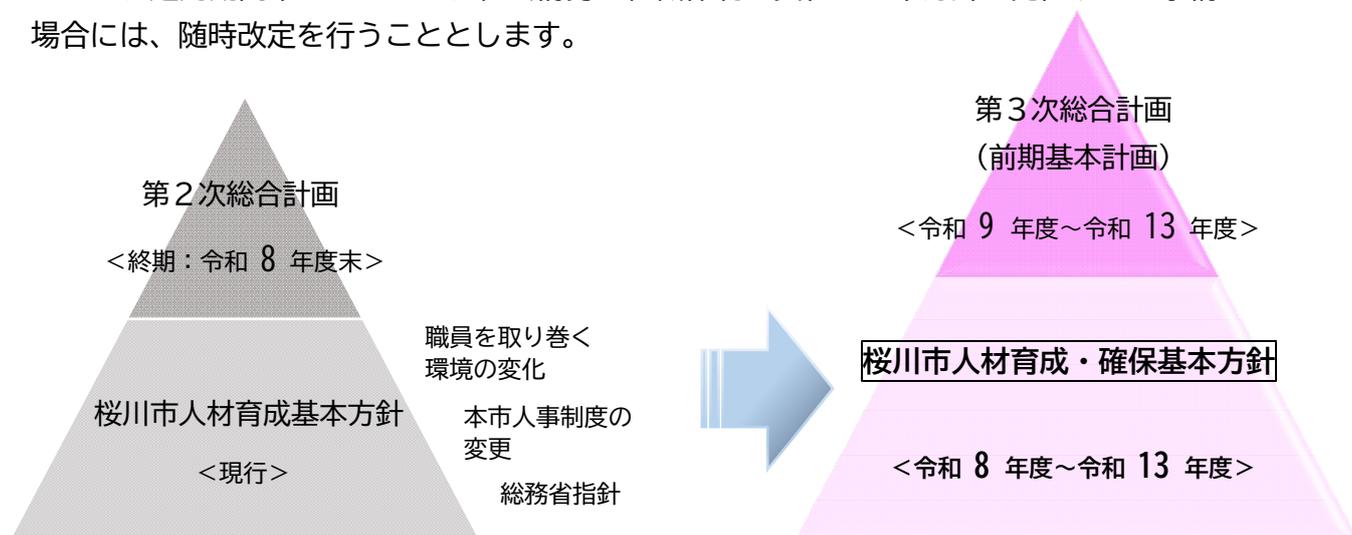
このような状況を踏まえ、従来からの「人材育成」の推進に加え、「人材確保」を含めた市の人事領域全般に関する理念・方向性を示していくため、「人材育成・確保基本方針」として改定を行い、市が進めていく人事施策の根幹として位置づけます。

② 本方針の適用期間

市の最上位計画である総合計画については、現在の「桜川市第 2 次総合計画」が令和 8 年度末を終期としており、現在新たに「桜川市第 3 次総合計画」の策定を進めているところです。第 2 次総合計画においても「組織経営と人事マネジメントの充実」は重要な項目となっており、その実現にあたっては本方針をベースとした人事施策の実施が必要不可欠となります。

そのため、策定が予定されている桜川市第 3 次総合計画の前期基本計画（令和 9 年度～令和 13 年度）と期間を統一するため、「令和 8 年度～令和 13 年度」の 6 年間を本方針の適用期間とします。

なお、適用期間中であっても、社会情勢や組織体制の変化など本方針を見直すべき事情が生じた場合には、随時改定を行うこととします。



2. 求められる職員像

公務員は「全体の奉仕者」であるとの自覚と使命感を基本的な心構えとして、地方自治制度及び地方公務員制度の基本原則に基づき、引き続き「市民の立場で行動する職員」「公務員としての能力を持った職員」を求められる職員像として定義します。

この2つの目指すべき職員像となるための階層別に求められる「役割」と「能力要件」については以下の通りです。

①求められる役割と能力要件

【部長級】

役割	求められる能力要件
<ul style="list-style-type: none"> ●行政経営における政策及び施策の企画・実施・評価 ●部局内の統括 ●健全な職場づくりと人材育成 ●リスク予防と発生時の迅速・適切な対応 	<p>【目標管理】市の政策理念や市長方針に基づき、施策・行政ビジョンを立て実施・評価することができる</p> <p>【進行管理】外部環境の変化を察知し、施策への影響や効果を予測評価しながら、進行管理や課題対応ができる</p> <p>【コミュニケーション】部下の健康状態に十分留意し、部内のコミュニケーションづくりが適切にできる</p> <p>【育成・指導】部の目標を具体的に明示し、その目標に向かって進むようリーダーシップを発揮することができる</p> <p>【調整】セクション意識を避けながら、内外と調整を行い、業務の計画や基盤づくり等ができる</p> <p>【リスク管理】市に影響を与えるリスクを予め察知して予防し、かつ適切に対応することができる</p> <p>【判断】状況を正しく認識し、スピーディーに適切な決断ができる</p>

【次長級・課長級】

役割	求められる能力要件
<ul style="list-style-type: none"> ●行政経営における施策及び事務事業の企画・実施・評価 ●課内運営業務（グループ等への業務割当や進行管理・調整など） ●健全な職場づくりと人材育成 ●課がかかわるリスク予防と発生時の迅速・適切な対応 	<p>【目標管理】施策の目標を理解し、施策に貢献する事務事業の企画・実施・評価ができる</p> <p>【業務の把握】グループ等へ業務を適切に割り当て、業務量や課員の負荷を調整することができる</p> <p>【進行管理】課内の事務事業及び業務の進行管理・課題対応と改革・改善ができる</p> <p>【コミュニケーション】課員の健康状態に十分留意し、課内のコミュニケーションづくりが適切にできる</p> <p>【育成指導】課員の意欲・能力を公正に評価し、業務遂行の中で育成・指導することができる</p> <p>【調整】他課や上司との調整（施策における重要事項の調整など）ができる</p>

	<p>【リスク管理】課に影響を与えるリスクを予め察知して予防し、かつ適切に対応することができる</p> <p>【判断】法律や条例だけでは判断できない場合に、状況に応じた最適な判断ができる</p>
--	---

【課長補佐級】

役割	求められる能力要件
<p>●課長の職務の補佐・代理</p> <p>●健全な職場づくりと人材育成</p> <p>●課がかかわるリスク予防と発生時の迅速・適切な対応</p>	<p>【業務の把握】業務量や課員の負荷の調整について、課長に対して必要な進言・提案をすることができる</p> <p>【進行管理】課の事務事業の進捗状況や課題を的確に把握し、課長に対して必要な進言・提案をすることができる。</p> <p>【コミュニケーション】課員の健康状態に留意し、グループ間の意思疎通を行い、課内のコミュニケーションづくりが適切にできる</p> <p>【育成指導】課長が実施する人事評価を補助するとともに、業務遂行の中で課員を育成・指導することができる</p> <p>【調整】上司や他課との調整（施策における重要事項の調整など）について、課長を補佐するとともに必要に応じて代理することができる。</p> <p>【リスク管理】課に影響を与えるリスクを予め察知して予防し、かつ適切に対応することができる</p> <p>【判断】高度な知識と経験をもとに、課長の判断を補佐するとともに必要に応じて代理することができる</p>

【係長級】

役割	求められる能力要件
<p>●グループ内の困難な業務の遂行</p> <p>●グループ内業務の進行管理・調整</p> <p>●健全なグループ作りとグループ員の人材育成</p> <p>●グループが関わるリスク予防と発生時の迅速・適切な対応</p>	<p>【業務遂行力】担当業務に精通し、困難性の高い業務に対応できる</p> <p>【進行管理】グループ内事務事業及び業務の進行管理・課題対応と改革・改善ができる</p> <p>【コミュニケーション】グループ員の健康状態に留意し、コミュニケーションづくりが適切にできる</p> <p>【育成指導】高度な知識と経験をもとに、後輩職員に対して実務指導・サポートすることができる</p> <p>【説明責任】苦情や要望について、相手が納得するように、毅然とした態度で、適切に対応することができる</p> <p>【リスク管理】突発的に発生するトラブルや、新たな課題などの業務を取り巻く変化を認識し、具体的な対策を迅速かつ適切に講ずることができる</p>

【主幹級】

役割	求められる能力要件
<ul style="list-style-type: none"> ●担当業務の迅速で正確な処理 ●問題解決への積極的な取り組み ●的確な報告・連絡・相談 ●健全なグループづくりと後輩職員の人材育成 ●事務事業に対する改革改善の実践 	<p>【業務遂行力】担当業務の目的や内容を正しく理解し、自ら責任をもって効率的で正確に遂行できる</p> <p>【協調性】グループの事務事業を理解し、担当業務以外でも積極的に取り組むことができる</p> <p>【コミュニケーション】業務が円滑に進むよう、周囲の職員と十分にコミュニケーションを取り、上司と後輩の橋渡しの役割を果たすことができる</p> <p>【育成指導】後輩職員に適切な助言・指導をすることで、仕事を理解させ、能力や意欲を引き出すことができる</p> <p>【説明責任】住民に対して誠実に対応し、正確に分かりやすく説明することができる</p> <p>【課題対応】創意工夫をして、事務事業の改善や新規の提案と実践ができる</p>

【主任級】

役割	求められる能力要件
<ul style="list-style-type: none"> ●担当業務の迅速で正確な処理 ●問題解決への積極的な取り組み ●的確な報告・連絡・相談 ●事務事業改善への意識と実践 	<p>【業務遂行力】担当業務の目的や内容を正しく理解し、指示通り正確な作業や事務処理ができる</p> <p>【協調性】グループの事務事業を理解し、担当業務以外でも上司の指示に従い積極的に取り組むことができる</p> <p>【コミュニケーション】上司に対し、報告・連絡・相談を適切に仰ぎ、上司や同僚、後輩と協力することができる</p> <p>【自己啓発】業務遂行に必要な知識や技術を得るための自己研さんに努めることができる</p> <p>【説明責任】住民に対して誠実に対応し、正確に分かりやすく説明することができる</p> <p>【問題意識】取り組むべき課題を発見し、前例にとらわれない柔軟な発想により企画立案ができる</p>

【主事級】

役割	求められる能力要件
●担当業務の迅速で正確な処理 ●問題解決への積極的な取り組み ●的確な報告・連絡・相談	【業務遂行力】 担当業務の目的や内容を正しく理解し、指示通り正確な作業や事務処理ができる 【協調性】 グループの事務事業を理解し、担当業務以外でも上司の指示に従い積極的に取り組むことができる 【コミュニケーション】 上司に対し、報告・連絡・相談を適切に仰ぎ、上司や同僚と協力することができる 【自己啓発】 業務遂行に必要な知識や技術を得るための自己研さんに努めることができる 【説明責任】 住民に対して誠実に対応し、正確に分かりやすく説明することができる

② 役職定年職員及び再任用職員の求められる役割

令和5年4月の地方公務員法改正に伴い、管理監督職の職員が60歳を迎えた後の最初の4月1日に管理監督職以外の職に降任して定年年齢まで働くこととなりました（役職定年制度）。桜川市においては、「課長補佐級」へ降格することとなります。

また、定年等により一旦退職後に再任用職員として働く制度（暫定再任用制度及び定年前短時間再任用制度）もあり、桜川市においては、配属される部署や業務に基づき「主幹級」もしくは「主任級」に位置づけられることとなります。

役職定年職員や再任用職員については、位置づけられた職員の役割に併せて、長年の経験で培った知識や経験、感覚を職場に伝え、中堅職員や若手職員を指導し、職場の人材育成に貢献することについても大切な役割となってきます。

3. 人材確保について

日本全体で少子高齢化が進行する中で、労働力不足が深刻な問題になっています。その中でも、桜川市においては平成7年（1995年）から令和2年（2020年）の人口減少率が24.7%となり、令和4年（2022年）4月に過疎地域に指定され、労働力人口の減少は喫緊の課題となっております。

そのような中で、桜川市が働く職場として選ばれるため、市職員として市民サービス向上のために働くことの魅力を発信していくとともに、時代に対応した試験制度や、受験者の負担を軽減するような試験方法なども検討していきます。

① 継続的な広報強化

■多角的な広報チャネルの利用

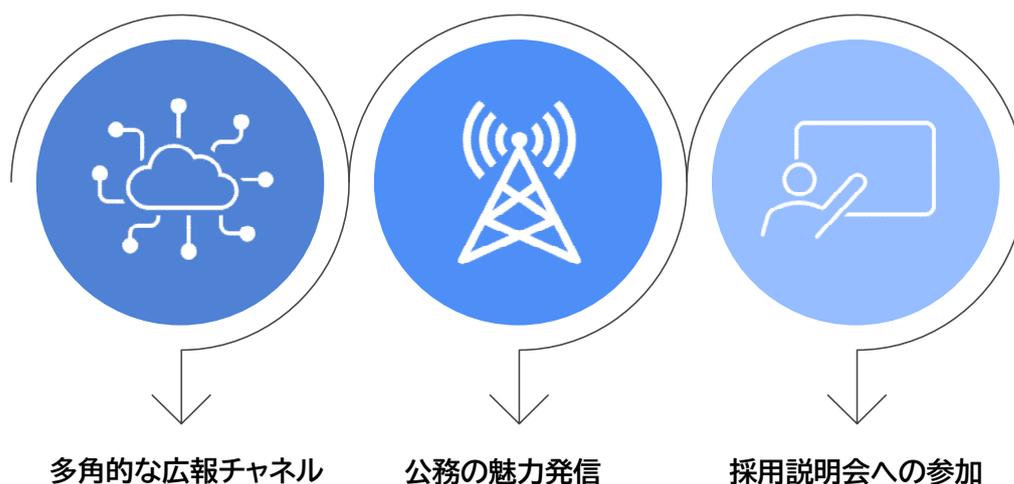
職員採用情報について、市ホームページや広報誌のほか、採用プラットフォームやSNSなど複数のチャネルを活用して広報を行います。

■公務の魅力発信のためのPR

本市職員として働くことの魅力をPRする動画やブログ記事などを作成し、PRを強化します。

■採用説明会などへの積極的な参加

企業等で実施する採用説明会への参加や、オンラインでの採用説明会を実施することで、本市の採用試験や本市職員としての仕事の魅力をPRし、早期化する民間企業の就職活動にも対応し、学生や求職者層へのアプローチを強化していきます。



② 多様な人材の採用

■行政経験者採用の検討

現在においても、大卒等の新卒区分とは別に、民間企業等での一定の経験を有する方向けの経験者採用区分の試験を実施しており、人材確保の面で一定の効果が出ています。しかしながら、今後の複雑化・多様化する業務に対応していくためには、能力を持った多様な人材の確保が必要になってきます。そのため、豊富な経験を有する他自治体等での行政経験者に限った採用区分の試験実施についても検討していきます。

③ 試験方法の工夫

■受験者負担を軽減する試験方法の実施

職務経験者や遠方からの受験者の負担を軽減するため、現在導入しているオンライン申込やテストセンター方式での受験を継続して実施するほか、今後の社会情勢の変化に応じて、試験方法の変更についても柔軟に検討していきます。

■人物重視の職員採用

桜川市では、民間企業の採用試験でも使用される適性検査の導入や作文試験の廃止、録画面接試験の実施など、受験者の意欲・態度などの人物面を重視して評価する試験方法を行っています。今後も引き続き「人物重視の職員採用」を実施し、人材確保に努めます。

4. 人材育成について

多様な人材が確保できたとしても、きちんとした人材育成ができなければ、組織の存続・成長につながらず、行政サービスの低下にもつながりかねません。そのため、年齢構成比や職位ごとの人数を考慮しながら、職位ごとの役割や必要な能力要件に応じた研修等の人材育成施策を整備していきます。また、職場外での研修（Off-JT）や自己啓発のほか、職場内での研修（OJT）についても推進します。

① 研修機会の充実

■研修計画の策定

必要な研修を定めた研修計画を毎年度策定するほか、中長期的な研修の実施計画についても研修計画の中に織り込み、研修メニューの充実を図ります。

■階層別研修の実施

茨城県自治研修所で実施している階層別研修に加え、市独自での階層別研修を実施し、職位ごとに必要な知識やスキルの習得、マインド形成を行っていきます。

■特別研修の実施

公務に必要な知識・技能・スキルを学ぶことができる研修を継続的に実施します。

■外部研修機関の活用

茨城県自治研修所のほか、自治大学校や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等の全国規模の研修機関での研修受講を推進します。

その他、民間の研修機関における専門的な知識・技能を学ぶ研修への参加も積極的にサポートしていきます。



② 自己啓発の推進

■ eラーニングシステムの導入

職員が自発的に学ぶことができるよう、eラーニングシステムの導入について検討します。



■ 資格取得等への支援

業務に必要な資格や、スキルアップのための資格の取得費用等についての助成制度の導入について検討します。



③ 職場研修の推進

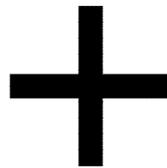
■ 「チーム研修」による職場全体でのOJT推進

従来のOJTにおいては、職場内で先輩職員や上司が仕事を通して部下や後輩を育成・指導するというものが一般的でした。職員一人ひとりの能力に応じて個別に、きめ細やかな、かつタイムリーな指導が可能であり、非常に有効な人材育成の手法です。

今後は、従来型の1対1形式のOJTに加え、職場全体で新人職員や異動者を育成できるような「チーム研修」による職場全体でのOJTの仕組みづくり・人材育成についても導入を検討していきます。



1対1形式のOJT



職場全体でのOJT

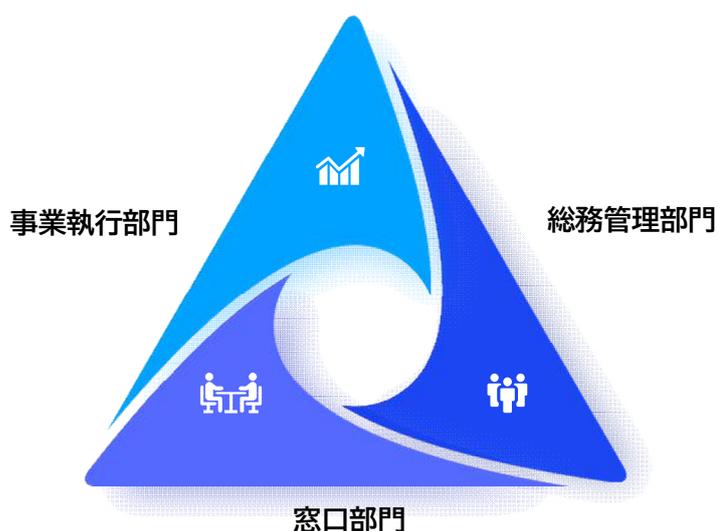
5. 人事管理について

人事管理の目的の一つとして「個々の職員の持つ能力を最大限に発揮させること」を明確に位置づけ、人材育成を効果的に推進するために「人員配置」「人事評価」「キャリア形成支援」の制度・運用について検討し、人材育成の観点に十分に配慮した人事管理の取組を推進します。

① 人員配置

■計画的ジョブローテーションの推進

多種多様な市民サービスを提供する市役所において、職員は、高度な専門性と同時に、他部門に関する幅広い知識が要求されます。このため、一般職については、職務分野を「窓口部門」「事業執行部門」「総務管理部門」に区分し、原則として採用後10年程度で3つの異なる職務分野を経験できるようにジョブローテーションの確立を図ります。また、専門職についても、職員の持つ専門的知識を考慮した上で、計画的なジョブローテーションを行います。



■自己申告制度の推進

職場の活性化及び就労意欲向上を図るため、採用後10年以内の職員については在課3年以上、その他の職員については在課5年以上を対象として、異動希望等の自己申告制度を引き続き実施します。

■HRテクノロジーの活用検討

今後の人事管理業務（採用管理、労務管理、人員配置、育成管理、人事評価など）のより効率的できめ細かな対応に向け、タレントマネジメントシステムなどのHR (Human Resource) テクノロジーの導入に向けて調査・検討を進めていきます。

② 人事評価

■人事評価制度の理解度の向上

人事評価の目的が「職員一人ひとりの成長のため」であることを再認識するため、人事評価の意義や目標設定の理解度向上について、被評価者向けの研修を実施します。

■人事評価制度の運用水準の向上

組織目標と個人目標の関連付けを強め、職員が組織への貢献を実感できるようなフィードバックを行う事ができるよう、評価水準のバラつき是正やフィードバック面談スキルの向上に焦点を当てた評価者向けの研修を実施します。

■人事評価結果の昇給・昇格への活用検討

人事評価結果が昇給・昇格に適切に反映されるよう、引き続き運用方法を検討していきます。



③ キャリア形成支援

■キャリア形成のための支援

男女や世代を問わずキャリアを形成できるよう、キャリア形成における悩みに対して、研修等を通じて支援を行います。

■庁内副業制度の検討

職員の主体的なキャリア形成のため、職員が希望する業務に挑戦できる庁内副業制度の導入について検討します。

■主体的な能力開発のための仕組みづくりの検討

職員自らが能力向上の目標を立てて主体的に行動することが、職員の能力向上のための一番の近道となります。そのため、研修制度や人事評価、キャリア形成などを連動させた主体的な能力開発のための仕組みづくりを検討していきます。

6. 職場環境の整備について

職務を通じた能力向上は、職員の意欲と主体的な取組と任命権者及び管理監督者による多様な学習機会の提供等の支援とが相まって、より大きな効果をあげます。したがって、職員が自己啓発に積極的に取り組もうとする意欲を醸成・促進するとともに、同時に効率的に支援されるよう、「ワークライフバランスの実現」「働きやすい職場環境づくり」「職員のエンゲージメントの把握」「職場研修の推進」を目標に、職場環境づくりを推進します。

① ワークライフバランスの実現

■メンタルヘルス対策の推進

現在実施しているカウンセリング事業やストレスチェック、医療法人との精神科産業医契約などのメンタルヘルス対策について継続していくとともに、メンタルヘルス対策に関する計画策定も検討していきます。

■ハラスメント防止対策の推進

職場内におけるハラスメント防止はもちろんのこと、カスタマーハラスメントへの対策についても、現行の要綱改正や対応マニュアルの作成、研修実施など更なるハラスメント防止対策の実施について検討していきます。

■業務効率化の推進

長時間労働の是正、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ためには、業務の効率化が必要不可欠です。そのため、DXを活用した業務効率化を推進していきます。

② 働きやすい職場環境づくり

■風通しの良い一体感のある職場環境の構築

上司と部下、先輩と後輩、同僚など様々な人間関係が職場内には存在しますが、良好な関係は仕事に対するやりがいにつながります。また、信頼関係を築くことで、情報を共有し、業務でのミス防止や、発言、行動がしやすくなります。そのため、挨拶や報告・連絡・相談などの基本的な職場内のコミュニケーションを職員全員が意識し、風通しの良い職場環境づくりを推進していきます。

③ 職員のエンゲージメントの把握

■エンゲージメント調査の継続的な実施

桜川市においては、組織状態、職員の働きがいや意欲、組織に対する愛着などの「エンゲージメント」を把握し、より良い職場づくりにつなげていくことを目的に令和6年度に初めてエンゲージメント調査を実施しました。今後についても継続的に調査の実施・分析を行う事で、組織や職員の状態を把握し、人事施策へ反映させていきます。

7. DX人材の育成・確保について

少子高齢化の進展や、価値観の多様化など、社会情勢の急速な変化の中で、複雑化・高度化する行政課題に対応するため、デジタル技術を有効に活用して業務変革などを推進し、行政サービスの質を向上させる必要があります。その実現には、デジタル技術を駆使して変革を推進できる人材が不可欠です。本市においても、こうしたDX人材の確保に努めるとともに、全職員がデジタルスキルのレベルアップを図りながら、DXを積極的に推進できる組織となるよう人材育成に努めます。本市では、令和5年3月に「桜川市DX推進計画」を策定しており、当該計画に基づいて行動していきます。

① DX人材の育成

■一般職員へのDX研修の実施

全職員がDXのマインドを身に付けるとともに、デジタルリテラシーを向上させるため、階層別研修やe-ラーニング等を活用し、一般職員向けにDXに関する研修の実施について検討します。

■DX推進リーダー育成のための研修

本市においては、桜川市情報システム管理運営規程により、各所属にDX推進リーダーを配置することとしております。DX推進リーダーには、一般職員より実践的な内容の研修を実施し、所属内のDX推進について積極的に取り組むことができるよう支援していきます。

■デジタルスキルマップの作成

これまで、各種システムやデジタルツールの利活用方法については、各種職員研修や操作説明会、e-ラーニング等により定着を図ってきたところです。これらの職員として必要な各種システムの利活用スキルや今後のDX推進に必要な知識・スキルについて「デジタルスキルマップ」として作成し、一般職員から管理職、DX推進リーダーまで、習得してほしいスキルを一覧化して可視化していきます。また、作成したデジタルスキルマップを基に、スキル習得のための研修等について、実施方法を検討していきます。

② DX人材の確保

■外部人材の活用

市職員に求められるレベルを超えるDXの知識・スキルが必要になる場合には、関係部署等へのヒアリング等を踏まえ必要になる知識・スキルや役割を明確にしたうえで、地域活性化起業人制度等を活用し、外部人材の活用を検討していきます。

8. 本方針の推進体制について

今回の基本方針の改訂にあたり、社会情勢や組織体制、公務員を取り巻く環境などが大きく変化している中で、「人材育成」「人材確保」について様々な視点から「市民の立場で行動する職員」「公務員としての能力を持った職員」として活躍するために必要な項目を検討したところです。

上記の職員像を達成するため、この基本方針の推進体制について「職員」「職場（管理職）」「人事担当課」それぞれの役割を以下に定めます。

① 「職員」の役割

■人材育成の主役は職員一人ひとり

社会情勢の変化や人口減少に対応していくためには、職員一人ひとりの成長が必要不可欠になります。受け身の研修受講ではなく、目的意識を持って日々の業務や職場外研修、自己啓発に取り組むことで、行政課題の解決や自己の成長につながります。

職員においては、「人材育成の主役は職員一人ひとり」であるという事を忘れず、変化を前向きに捉え、積極的に学び続ける姿勢で業務に取り組むことが求められます。

② 「職場（管理職）」の役割

■職員が安心して働くことができる環境づくり

職員一人ひとりが持てる力を十分に発揮し、行政課題の解決や成長につなげるためには、安心して働くことができる職場環境を提供することが重要です。管理職においては、OJTや人事評価を活用した職員の育成に努めるとともに、職員が安心して働き、能力を発揮できるような職場環境づくりが求められます。

③ 「人事担当課」の役割

■職員育成のための制度設計・推進

職員・職場（管理職）が人材育成の主役であるとともに、人事担当課においては、採用や配置、育成、評価、処遇などの人事制度設計の構築や整備、推進を行う事で、人材育成を支援することが求められます。あわせて、構築・整備されている制度についても、各職場において円滑な取り組みが行われるよう、点検・見直しを継続していき、その制度の効果が最大限になるよう取り組んでいきます。