

国東市

人材育成・確保基本方針

令和8年3月

・ もくじ

I	人材育成・確保の必要性	3
II	人材育成基本方針の改訂	3
III	国東市職員に求める職員像	4
IV	人材育成・確保の基本的視点と枠組み	5
V	枠組みごとの具体的施策	8
VI	推進体制	14
VII	デジタル部分（別冊）	

I 人材育成・確保の必要性

地方公共団体においては、少子高齢化の進展、生産年齢人口の減少、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に加え、住民ニーズは更に多様に変化しかつ高度化するなど意識も大きく変化しています。

特に本市では、急速に進む少子高齢化や人口減少社会の進行に伴い、地域課題はますます増大化・複雑化しています。こうした中、地域や行政の力だけで課題を解決していくことは困難であり、多様な主体が協働していく地域の新たな仕組みづくりや、将来を見据えた人材育成及び確保の取り組みが非常に重要となっています。

また、持続可能な行財政運営のための各種改革を積極的に推進していかなければならないことから、職員の意識改革が必要となります。そのために人材政策は人事部門だけでなく、政策企画・財政・DX部門など全庁的な連携体制のもとで推進することが重要となっています。特に三役や管理職層がリーダーシップを発揮することが求められます。

このような状況に適切に対処し、住民の行政に対する満足度を高めていくためには、職員一人ひとりの能力を高め、全体の奉仕者としての自覚のもとに、熱意と責任をもって業務遂行にあたることのできる人材を育成し、必要な人材を確保していく必要があります。

II 人材育成基本方針の改訂

本市においては、平成21年3月に「国東市人材育成基本方針」を策定し、その後、平成24年4月と平成27年10月に一部改訂された「国東市人材育成基本方針」を今回大幅に見直し、新たに「国東市人材育成・確保基本方針」として策定しました。

見直し、改訂にあたっては、令和5年12月に国から示された「人材育成・確保基本方針策定指針」に基づき、従来の育成のみの方針ではなく、「人材確保」「職場環境」「デジタル人材の育成・確保」についても具体的施策の検討を行いました。

人材育成・確保基本方針策定にあたっては、三役ヒアリング、職員アンケート及び若手職員との懇談会を実施し、職員の代表で構成された人材育成・確保基本方針策定検討委員会の中で取りまとめ、職員が主体となって検討・策定を行いました。

Ⅲ 国東市職員に求める職員像

全職員共通

職員が果たすべき役割：「市の組織や国東のまちに変化を起こす」

変化を起こすとは、

人口や財政規模に応じた、最高の行政サービスを提供すること

めざすべき職員像

《過去や前例にとらわれず、新しい発想で積極的にチャレンジできる職員》

《自ら問いを立て、課題解決できる職員》

《郷土愛をもち、国東市の活性化に自ら参画する職員》

職員に求める資質・能力

- 挑戦**：挑戦を恐れない職員・挑戦を応援する職員
(積極性・向上心・探究心・主体性・自立性・行動力・企画力・決断力)
- 共感**：相手の立場で考え行動する職員・市民に寄り添える職員
(共感力・想像力・柔軟性・思考力・対応力・傾聴力・コミュニケーション能力・丁寧さ・課題意識)
- 協働**：チームで対応できる職員・役割を意識して行動する職員
(マネジメント能力・推進力・判断力・専門性・対応力・受援力・誠実さ)

職位ごとに求める役割と能力

① 課長・参事級の役割：

- ・ 職員一人ひとりの能力を伸ばし、必要に応じた指導・育成する。
- ・ 将来を見据え、組織の方針を示し、課の目標達成や課題の解決を図る。
- ・ ワークライフバランスの実現に向け、効率的な業務運営や良好な職場環境の構築を図る。

必要な能力: マネジメント能力、推進力、共感力、傾聴力、対応力、決断力、課題意識

② リーダー級（課長補佐・主幹・副主幹）の役割：

- ・ 部下の能力向上や他課等との協調を図り、良好な職場環境をつくる。
- ・ 必要な知識・技能をもって正確かつ効率的に処理し、係（課）の業務を円滑に進める。

必要な能力: 積極性、想像力、柔軟性、専門性、対応力、判断力、受援力、コミュニケーション能力

③ 主査・主任・主事級の役割：

- ・ 問題意識をもって担当業務を遂行し、業務の改善・工夫を行い、課題の解決を図る。
- ・ 上司の指示・指導・助言を受けながら、業務に必要な知識・技術を習得し、業務を正確かつ効率的に処理する。

必要な能力: 思考力、主体性、自立性、行動力、企画力、探求心、誠実さ、丁寧さ、向上心

IV 人材育成・確保の基本的視点と枠組み

1 人材育成・確保の基本的視点

本市における求める職員像を実現し、職位ごとに必要な役割、能力の醸成を図るため、以下基本的視点と枠組をもって、具体的施策の展開を図ります。

(1) 職員のエンゲージメント向上

職員がモチベーション高く業務遂行するためには、仕事を遂行するための不満足となる要因を取り除き、満足度を高める組織へと変化していく必要があります。不満足要因をなくし、満足度を高める「人事制度」を整備し、職員のエンゲージメント向上をめざします。

第一の枠組み:「人事制度:やる気を高め、人を生かす」

人事制度は、適切な人材確保、適材適所の人事配置の実現を基本とし、人事上の処遇や採用基準、評価基準を明らかにし、透明性、公正性を持った運用を行い、職員の向上心を保つことができるよう、各制度が総合的にリンクした制度とします。

(2) 職員の人材育成

職員の人材育成の基本は、一人ひとりの自発的・積極的な取り組みが主体であることは当然ですが、能力開発の各段階において、必要とされる研修の機会を提供し、個人の持つ意欲と能力を最大限に引き出していくための、「研修制度」の運営が不可欠となります。

第二の枠組み:「研修制度:能力を引き出し、意識を高める」

職員の人材育成、キャリア形成を促進するために「研修制度」の充実を図ります。「研修制度」の充実においては、OJT、OFF-JT、自己啓発等、様々な手法により自己成長、人材育成ができる仕組みとします。

また、役割や立場の変わる機会(採用時、主査・主幹・リーダー級・課長補佐・課長級への昇格時)に集中的に実施します。

(3) 職員が安心して働ける環境

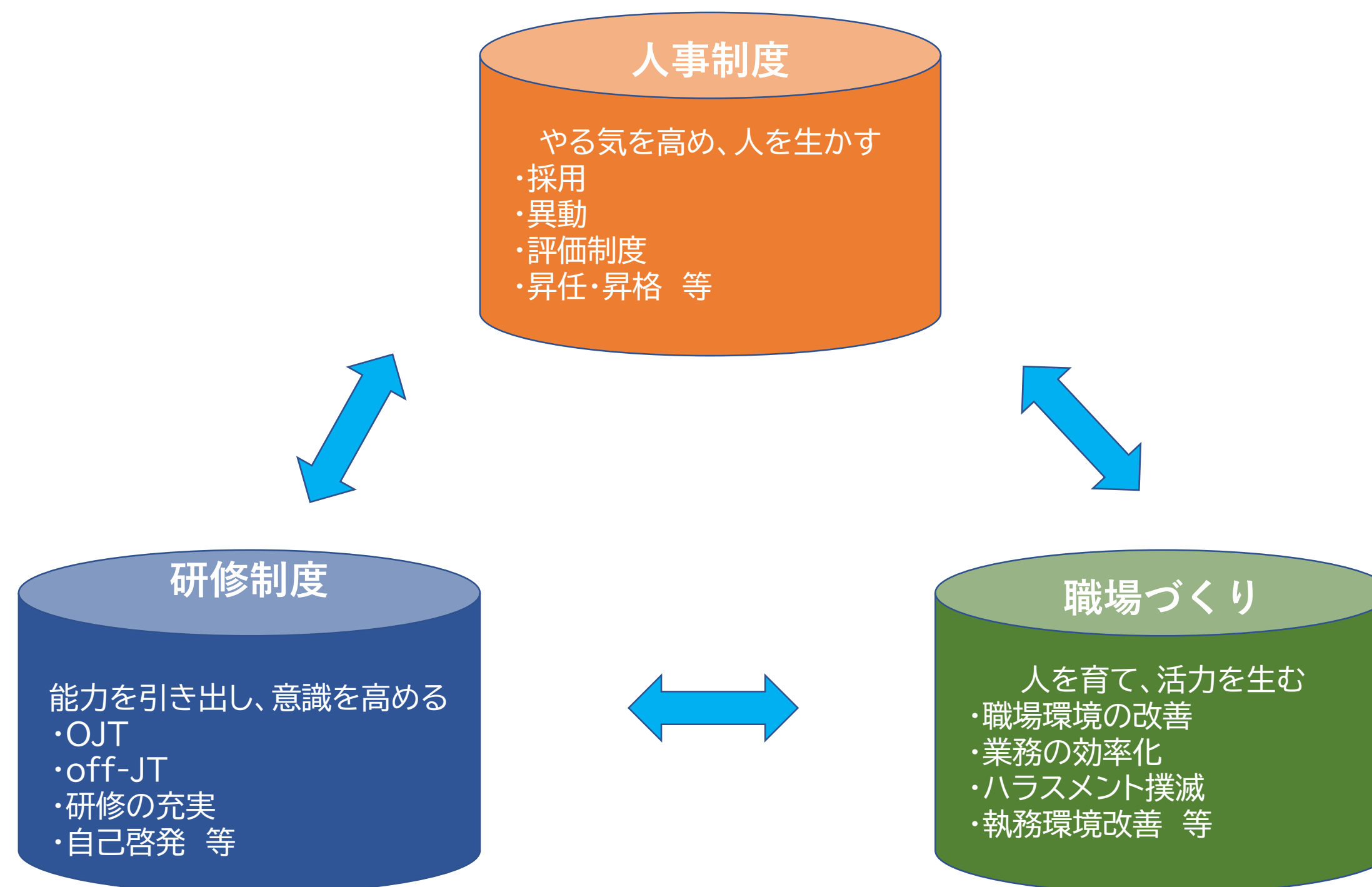
人材の育成・確保においては、職場環境が安定し、安心して働ける仕組みが整っていることが前提となります。職員が安心して働くための「職場づくり」を行います。

第三の枠組み：「職場づくり：人を育て、活力を生む」

活力に満ち、能力開発意欲を醸成していくような環境、すなわち、職場におけるさまざまな場面を人材育成のために活用していくような、人が育ちやすい職場風土を形成していくことが極めて重要となります。

本市では、この「人事制度」「研修制度」「職場づくり」を三位一体として、それぞれの施策を適切に展開することで、人材育成を効果的に進めていきます。

図表 三位一体



V 枠組みごとの具体的施策

1 「人事制度」の施策

人材育成・確保を促進するための具体的な「人事制度：やる気を高め、人を生かす」における施策は以下の通りです。

(1) 人材の確保

職員の採用については、就職や転職を希望している人に向け、国東市で働く魅力、やりがいをアピールするため、さまざまな施策に取り組みます。特に、若い世代へSNSの公告や動画を掲載するなど、これまで以上に幅広いツールを活用し、本市の情報提供や採用関連情報の周知を図ります。

また、多様な人材を確保するため、知識試験のみならず適性検査等にて人物面を考慮した採用試験の方法を導入します。また志望動機を動画でエントリーしたり、オンライン面接等、現在の就職・転職活動のスタイルに合わせ、より多くの方が受験しやすい環境整備を図り、高い資質と意欲を有する多様な人材の確保に努めます。

加えて、複雑・多様化した行政課題に対応するため、社会人経験者枠など多様な経験やスキル、専門性を持つ職員を採用するため、採用形態を検討するとともに、採用試験の実施時期や回数を検討し、多様な人材を確保するため、柔軟に対応できる採用試験をめざしていきます。

(2) ジョブ・ローテーション制度の確立

「ジョブ・ローテーション制度」の確立をめざします。ジョブ・ローテーションとは、業務上の必要性から行われる「人事異動・配置転換」とは異なり、人材育成の視点から、新規採用後10年間程度はいくつかの異なる部門を、計画的に異動させるもので、具体的には、窓口部門、管理部門、事業部門の3部門を3年周期程度で異動、経験させることで、業務全般の幅広い視野や知識の習得、適性の発見、業務のマンネリ化の防止、庁内の人的ネットワークの形成、情報の共有化などを図ろうというものです。

ただ、人的資源の制約もあることから、部門間のみならず、部門内での異動など多様な仕事を経験できることを前提とした人事異動を行います。

(3) 複線型人事制度の検討

職員の能力・適性を最大限に発揮し、組織力の向上を図るため、広い範囲の知識や能力を活かす職である一般行政職（事務職員）、資格・免許を有し専門の業務を担当する職である専門職（土木技術者や保健師など）等複数のキャリアコースが並立する人事制度について、検討し導入を進めます。

(4) 庁内公募制度についての研究

組織の活性化には、新たな仕事にチャレンジさせる職務拡大、職務充実が有効です。職員のチャレンジ精神の喚起を図り、意欲ある職員を発掘・登用することにより、組織活性化を図ることができます。新規の事業や難易度の高い事業を推進する場合、その推進担当者を職員から公募するなど、職員の自主性と能力評価の結果を参考に審査・選考を行い、その職に配置する制度について研究し、試行をしていきます。

(5) 庁内副業制度の研究

職員のスキルアップや視野の拡大、ひいては組織の生産性向上をめざすために、職員が庁内の他部署の業務に短時間（例：勤務時間の20%以内）取り組むことを許可する制度です。この制度は、職員が「興味がある分野」や「スキルを持っている分野」に携わる機会を提供し、広い視野と自律的な職員を育成することを目的に、その職に配置する制度について研究し、試行していきます。

(6) 自己申告システムと人事情報システムの構築

職員の適性職務、能力開発、キャリア形成など、簡単に申告できるような自己申告システムの検討を進めます。将来的には「人事情報システム」を構築し、例えば自己申告や過去の異動履歴、研修履歴、人事評価履歴などをデータとして登録し、計画的な人事異動や戦略的人事配置への活用などをめざします。

(7) 人事評価制度

職員の能力、勤務実績をより正確に把握し、評価し、育成につなげるため、「人事評価制度」の充実を図ります。求める職員像（職位ごとに必要な能力）を実現するための評価制度を再構築し、職位ごとに必要な能力に則した評価項目にて評価を実施します。実施した評価により、公正な処遇を実現するとともに職員の意欲向上を図ります。

なお、人事評価の実施にあたっては、被評価者への育成面談、評価研修の実施による評価者の評価能力の向上及び評価精度の向上を行うことが必要不可欠な要件となります。

① 目標管理制度

「目標による管理制度」を構築・導入し、期首に職場で達成すべき目標を定め、その目標達成に向けて進捗管理をし、目標の達成度を評価していきます。

② 育成面談制度

人事評価の期首と期末に上司と部下が面談を行い、今期の業務の確認や人事評価内容のフィードバック等を行うことで、上司と部下のコミュニケーションの円滑化を図り、人材育成を促進し、信頼関係を築いていく「育成面談制度」を実施します。

③ 評価結果の昇給・昇格への活用

人事評価の結果を昇給・昇格へ活用することにより、能力開発の動機付けとしていきます。

④ 給与制度

人事評価結果を活用して、職責・能力・業績に応じた昇給・昇格、勤勉手当となるよう、さらなる見直しを進めます。

(8) 希望降格・降任制度の検討

課長やリーダーとしての適性、家庭的事情、身体的事由等により、課長やリーダーとしての職についていることに対して、ストレスを強く感じ、事務の低下、職場の活力の低下につながることも有り得るとの観点から、本市では「希望降格・降任制度」を検討し、段階的に導入を進めます。

(9) 定年延長・再任用職員の知識・技能の継承と活用

令和5年から定年年齢の段階的な引上げも開始され、今後組織の中でより一層ベテラン職員の数が増えることが予測されます。ベテラン職員は、豊富な経験、知識、技能を有しており、各職場における貴重な存在として活躍しています。このような経験や知識、技能を引き続き職場において発揮していただくとともに、長年培われてきた業務上のノウハウを次世代に引き継いでいけるよう、分野横断的に活用できる仕組みを構築します。

(10) 地域貢献に関する副業制度の創設

地方公務員の兼業については、公務の能率の確保、職務の公平性の確保、職員の品位の確保等のため、国家公務員と同様に許可制となっています。多様で柔軟な働き方へのニーズの高まりや人口減少に伴う人材の希少化等を背景に民間においては兼業や副業が促進されています。本市においても市の職員が、地域の担い手不足解消や地域課題解決に取り組む場合など、許可要件を明確にし、社会貢献活動への積極的参加が可能なるよう検討し、制度創設を進めます。

(11) 多様な人材が活躍できる勤務制度の検討

少子高齢化が進み、人口減少社会に突入するなか、本市においてもダイバーシティ推進が求められています。早出遅出勤務やフレックスタイム制を活用した勤務時間の弾力的な設定、在宅勤務をはじめとするテレワーク、育児休業制度の充実や短時間勤務制の導入等の柔軟な働き方は、育児や介護との両立や、障がいのある人が働くうえで、単に両立が容易になるというだけでなく、担当できる職務の幅を広げたり中長期的なキャリア形成を考えるうえで、非常に重要な取り組みです。ダイバーシティ推進と働き方改革の取り組みが連動し、多様な人材が真に活躍できる組織づくりを検討し、段階的導入をめざします。

2 「研修制度」の施策

人材育成・確保を促進するための具体的な「研修制度：能力を引き出し、意識を高める」における施策は以下の通りです。特に、「学びの目的・必要性」を理解し、「自発的・自己決定性」を尊重し、「学びの応用を重視する」を実現できる制度となるよう整えます。

(1) 職場内研修 (OJT)

職場内研修 (OJT: On the Job Training) とは、職場において上司・先輩等が仕事を通して、また、仕事に関連させながら部下を育成・指導するものです。

職場内研修は、日常的な職務に直結し、職員個人の特性に応じたきめ細やかな個別指導が可能であるとともに、特別な経費を必要としないことから、能力開発においては、極めて有効な手法です。仕事を進める過程そのものを人材育成につなげます。

本市では、職場内研修を研修の重要な要素と位置づけ、職場外研修とともに一層の充実を図っていきます。

日常の業務を通じて行う職場内研修は研修の中心であり、管理・監督者の責任でもあります。効果的な職場内研修が実施できるよう、管理・監督者に対して職場内研修に関する研修を実施します。また、育成面談の実施やOJTマニュアルの整備等、OJTを推進するための基盤をつくります。

(2) 職場外研修 (Off-JT)

職場外研修 (Off-JT: Off the Job Training) とは、本来の職務から離れて講義を受けて知識を習得したり、討議等によって考え方を深めたりするもので、集合研修ともいい、自己啓発や職場内研修とともに能力開発における重要な手法です。また、知識・技術を一定期間、集中的かつ体系的に学習する効果があり、さらに、他職場や他の地方公共団体などの職員との人的ネットワークの形成の場として、互いに意識啓発し合う機会となります。

(3) 職員の能力向上のための職場外研修の充実

本計画の求める職員像の実現のため、専門分野に関する研修や職位ごとに求められる知識・能力の向上をめざし、大分県自治人材育成センター等の外部の研修を計画的に実施し、全職員対象の必須の研修と位置づけます。

(4) 実務研修の充実

職員の実務能力向上のため、市独自の会計事務、財政・予算、文書管理、システム操作に関する研修など、市職員として必要な知識の習得に関する実務研修を充実します。

(5) 人事評価等の活用

職員の主体性や意欲を引き出し、職員個々の成長につなげるために、人事評価における能力評価と連動させ、職員の昇任や処遇に適切に反映させる仕組みを構築します。

(6) 自学・自習、自己研鑽の場所の提供

職員の成長には、自身で学ぼうとする「自学の意識」が必要不可欠です。担当業務について自ら学ぶだけでなく、担当業務以外でも職場で自ら学べる体制を整備し、職場での自学・自習、自己啓発に積極的に取り組める場所を提供します。

(7) 高度・専門的な研修への派遣

高度・専門的な能力等の向上を図るため、自治大学校、公益財団法人全国市町村研修財団の市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）及び全国市町村国際文化研修所（国際文化アカデミー）主催の研修への積極的な参加を進めます。

(8) 人事交流、県等への派遣研修の推進

高度な異体験の場を提供することを通じて、視野の拡大、専門的知識の習得、政策形成能力の向上をめざします。このため、大分県や関連団体などへの人事交流や出向・派遣を引き続き実施します。

(9) その他研修の充実

eラーニングによる研修は、時間や場所の制約がなく、職員自らの進捗に応じて柔軟に研修を受講できることから、検討を進めます。

また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、自発的な学習による幅広い知識・技能の習得、専門的な知識や技術の習得等、その時々の方員のニーズに応じた研修を計画的に実施していきます。

(10) 自己啓発

自己啓発とは、職員が自分の時間と費用により、自己の能力開発について主体的に取り組むことです。能力開発においては、職員一人ひとりの能力向上に対する意欲と主体性が重要であることから、自己啓発は人材育成の基本的な手法となります。

職員の主体的な自己啓発への取組を推進するためには、組織的な支援が必要であり、これらをより充実させるとともに、今後は、自己啓発を促進するためのきっかけづくりや自己啓発に取り組みやすい職場環境づくりを醸成していかなければなりません。

今後も職員が自己啓発しやすい環境を整備するため、さまざまな角度からの支援について検討し、導入を進めます。

(11) 資格取得支援

自ら業務に必要な資格を取得する場合、時間と費用が必要となります。業務の円滑化と職員の能力向上のために、職員が自ら資格取得しやすい環境を整備するために資格取得支援の制度について検討し、段階的な導入を進めます。

(12) 職員提案制度

職員が業務改善や新しい政策アイデアを自由に提案し、それを組織的に収集・評価・実行することで、行政の効率化や市民サービスの向上、職員の意識改革・能力向上をめざす仕組みとして職員提案制度について検討し、導入を進めます。

3 「職場づくり」の施策

人材育成・確保を促進するための具体的な「職場づくり：人を育て、活力を生む」における施策は以下の通りです。

(1) 職場環境改善意識の醸成

職場環境の改善及びそのための改善改革意識の醸成を目的として、職員による積極的な改善提案を促進させていきます。

(2) 職場の整理整頓

働きやすい職場づくりで一番に取り組むことは、職場の整理整頓であり、整理整頓は業務の一つに位置付け、年に2回（最低）は職場の整理整頓を行うこととします。

(3) 業務の効率化の推進

各種事務事業を点検・精査し、スクラップ・アンド・ビルドを徹底し、業務の見直しを進めます。特に成果の検証のないまま継続している前例踏襲の業務をなくし、長年継続している事業で効果の低いものは、事業の廃止・見直しを進めます。

(4) ころとからだの健康づくりの推進

メンタル不調を起因とする長期休職者は毎年一定程度いることから、ストレスチェック及びメンタルヘルス研修の充実に努め、相談窓口の充実及びころの相談日の周知などに取り組めます。各種ハラスメントは、職員の気力・能力を阻害し、職場環境を悪化させ、職場全体の能率低下を招くことから、ハラスメント苦情処理窓口の周知を図り、各種ハラスメント防止対策を進めます。労働安全衛生委員会や時間外（超勤）縮減委員会などでの議論や職場巡視に取り組めます。またカスタマーハラスメントに対しては、カスハラ対応マニュアルに基づき、組織として対応することとし、適宜、カスハラ対応マニュアルの見直しを進めます。

(5) ワーク・ライフ・バランス確保のための各制度の充実

生活や仕事に対する価値観が多様化するなか、全ての職員がワーク・ライフ・バランスを確保し、年齢や性別に関係なく、全ての職員が能力を十分に発揮できる職場環境を整備します。また仕事と育児・介護の両立支援、多様で柔軟な働き方を支援するため、短時間勤務制度や時差出勤制度の検討、テレワークの見直しなどを進めます。

(6) 時間外勤務の縮減

職員が「ワーク・ライフ・バランス」を実現し、その健康が保持され、仕事、家庭生活、地域生活等が調和した状態をめざすには、長時間の時間外勤務の縮減が必要です。これまでの取組みに加え、勤務時間を管理する立場にある所属長の意識改革を促し、業務の効率化を図ることなどにより、可能な限り時間外勤務を行わないことをめざす職場風土の醸成を図る取組みを強化していきます。加えて、窓口開庁時間の短縮、勤務時間インターバル制度や一斉定時退庁などの取組みを検討し、可能なものから導入を進めます。

(7) 執務室の温度管理

これまで執務室の冷暖房の稼働を月ごとに運用してきましたが、近年の気候変動により、毎年猛暑や極寒の時期が変わってきていることから、執務室内の冷暖房の稼働は執務室内の温度や湿度、窓の有無を考慮し、職員が仕事に集中できる快適な温度となるよう柔軟な空調管理に努めます。

VI 推進体制

本計画を着実に推進するには、「職員」「管理監督者」「人事・研修・職場環境担当部門」がそれぞれの役割と責任を十分認識し、相互に連携して取り組むこととします。

1 職員の役割

職員は全体の奉仕者として高い倫理観・使命感・責任感を持って、誠実かつ公正に職務を遂行するとともに、常に自らの能力開発を図り、積極的に自己研鑽に努めます。

風通しの良い職場環境をめざすため、職員間のコミュニケーションの促進に努めるとともに学び合う環境と業務改善を醸成し、職員一人ひとりが、職場内で職務を通して得た知識や技術を自ら周囲へ伝え、組織の活性化を図ります。

2 管理監督者の役割

管理監督者は、職場内で積極的にコミュニケーションをはかり、日々の業務を通して部下の資質・能力を理解しながら、指導・助言を行い、部下の能力を高める取り組みを実践します。

また管理監督者が率先して、風通しの良い職場環境をつくり、自ら自己啓発へ取り組むことにより、部下が能力開発に積極的に取り組める雰囲気づくりに努めます。

3 人事・研修・職場環境担当部門の役割

職員一人ひとりが「職員が果たすべき役割」「めざすべき職員像」に向かって、主体的に能力・キャリア開発を行い、個々の職員が成長できるよう、各種取り組みを効果的・系統的に実施し、全庁的な人材育成を推進します。

さらに人材育成・確保の取り組みを推進し、ワークライフバランスの充実、働きやすい職場環境づくりに取り組み、職員の資質及び公務能力の向上を図るものとします。

4 基本方針の検証・見直し

この基本方針は、本市の総合計画との整合性を図るとともに、各種計画との関連を踏まえ、時代に則して適宜見直しを行います。また、本基本方針に記載する取り組み内容については、具体的な指標を設定するなど、その効果をできる限り検証し、取り組みの見直しにつなげます。