

阿見町

人材育成・確保基本方針

令和 7 年 4 月

人事課

もくじ

I 策定の趣旨	1
改訂の背景	1
策定の考え方、方針の位置づけ	2
現行方針の検証、現在の課題	3
II 阿見町職員が目指す職員像	5
目指す職員像と求められる行動	5
III 職位ごとに必要な能力	6
各職位に必要な能力と育成イメージ	6
各職位が目指す能力（職務遂行能力）	7
IV 推進する取組	11
人材の育成	11
人材の確保	16
人材の育成・確保を促進するための職場環境の整備	18
V 人材育成推進体制の整備	20

I 策定の趣旨

改訂の背景

本町では平成 13 年 3 月に、人事管理全般を含めた総合的な見地から人材育成を行うべく「阿見町人材育成基本方針」を策定しました。策定から 8 年が経過した平成 21 年には一部改正を行い、「阿見町第 5 次総合計画基本構想」、「阿見町第 5 次総合計画後期基本計画」、「阿見町行政改革大綱」に整合した人材育成のあり方、職員の行動事例、職員の能力を示しました。また、新たな視点から、全職員に阿見町の職員として求められる姿を明らかにし、勤務実績の正確な把握と評価、評価結果に基づく公正な処遇の実現、職員の意欲向上を図り、能力開発に活かす「公正で公平な人事評価制度」の構築を進めてきました。その後は令和 2 年に「阿見町第 6 次総合計画」に整合した修正を加え、今日に至っています。

現在、本町を取り巻く環境は大きく変化しており、「阿見町第 7 次総合計画」（計画期間／令和 6 年度から令和 15 年度）に基づく事業展開や DX 推進、さらには市制施行に向けた準備が進められていますが、それらの取組にあたっては職員のさらなる能力開発や人材確保、エンゲージメント向上等の総合的な人材マネジメントが求められています。また、国においては、「人材育成」のみならず、「人材確保」や「職場環境の整備」を図るという総合的な観点から、令和 5 年に「人材育成・確保基本方針策定指針」を策定し、留意すべき基本的な考え方や人材育成・確保の検討事項、急務となっているデジタル人材の育成・確保に係る留意点が示されたところです。

こうした状況を踏まえ、本町として「目指す職員像」を描き直すとともに、それに向けた人材育成やマネジメントのさらなる推進を目的として、その基本方針となる「阿見町人材育成基本方針」を改め、「阿見町人材育成・確保基本方針」（以下、「人材育成・確保基本方針」という）として新たに策定することとしました。

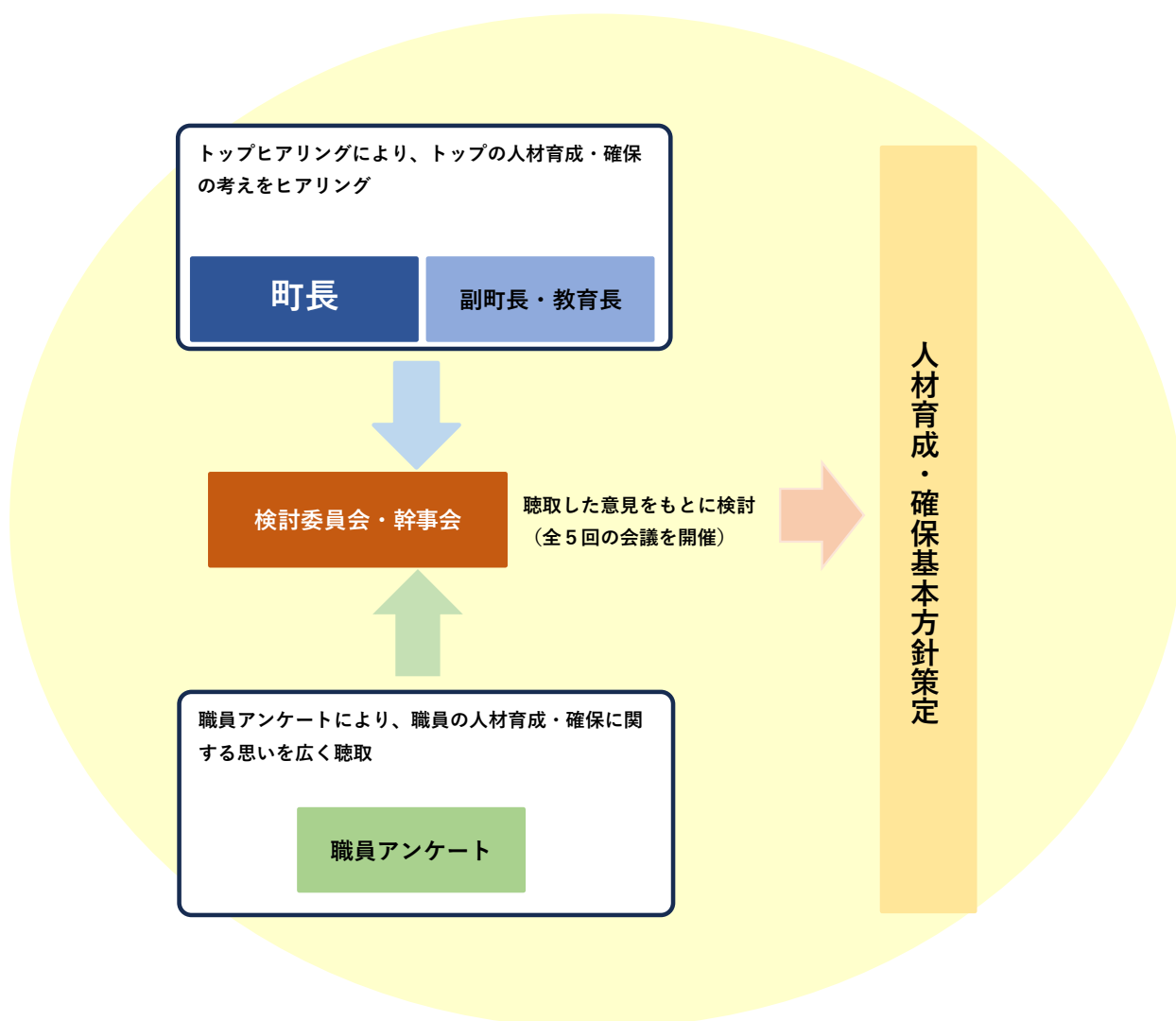
策定の考え方、方針の位置づけ

国が策定した「人材育成・確保基本方針策定指針」の内容を踏まえ、現在の職員が抱える課題を分析したうえで、目指す職員像や職員が目指す能力等を整理し、人材育成、人材確保、職場環境の整備、デジタル人材等専門人材の育成・確保のそれぞれの視点により、必要な取組を明示することとしました。

また、「阿見町第7次総合計画」は、「みんなでつくる共生のまち」という基本理念の下で、「地域力が高く誰もが幸せに暮らせるまち」の実現を目指す計画として策定されました。この計画の基本目標のひとつには「未来につながるまちづくり」が掲げられており、その中の「第1節 行政力を高めるまちづくり 1 効果的な行政運営」を目指すうえでの取組となる「7112 人材マネジメント・働き方改革」を具体的に推進するために、「人材育成・確保基本方針」が位置付けられています。

前述の背景を踏まえ、職員の人材育成・確保を効果的・効率的に実施するため、「阿見町人材育成・確保基本方針」の策定を行いました。

人材育成・確保基本方針策定にあたっては、トップヒアリング及び職員アンケートで聴取した内容を、副町長を委員長として主に部長級職員から選出された委員で構成された人材育成・確保基本方針及び人事評価制度検討委員会（以下、「検討委員会」という）及び人事課長を代表幹事として主に課長補佐・係長級職員から選出された幹事で構成された幹事会の中で取りまとめ、職員が主体となって検討を行いました。



現行方針の検証、現在の課題

従前の「阿見町人材育成基本方針」は、平成 21 年改正時に実施したトップヒアリングや職員アンケートの結果を踏まえ、人材育成の課題を整理するとともに、目指す職員像や行動指針、必要な能力を明確にしたうえで、「3 章 新しい時代に向けた人材の育成」と「4 章 新しい時代における人事管理と組織管理」、「5 章 人材育成推進体制の整備」として必要な取組を掲げ、推進を図ってきました。

その結果、自己啓発の促進や職場外研修（Off-JT）の実施、即戦力となる人材の採用についてはある程度取組を進められたものの、人材育成という観点での人事異動や職場環境づくりはさらなる取組が必要と考えられます。

さらに、本方針の策定にあたり実施したトップヒアリングや職員アンケートからは、以下の課題が浮き彫りとなっています。

トップヒアリングで挙がった課題、"Pick Up!!"ワード

住民に対して

- ・ 町民主体による地域課題解決の促進
- ・ 本町の将来を担う人材の発掘
- ・ 小さな声も含めた町民意見の集約
- ・ 生き生きとした活力ある人々を輩出できる環境整備
- ・ 町の魅力の発信
- ・ 子育て世代の転入促進と税収の確保

Pick Up!!

- ⇒ 住民対応力
- ⇒ コミュニケーション力
- ⇒ ファシリテーション力
- ⇒ 企画力、改善工夫 等

どのような能力・
施策に繋げるか

仕事に対して

- ・ 事務処理ミスの防止
- ・ 職員が町の経営課題など大きな課題に取り組むこと
- ・ 「地域づくり会議」における説明力、専門性発揮

Pick Up!!

- ⇒ 正確性、適正な業務マネジメント
- ⇒ 課題発見力
- ⇒ 企画力、政策形成力
- ⇒ 説明能力 等

仲間、組織に対して

- ・ 個人ではなくチームで業務に取り組む組織風土の醸成
- ・ 組織内外の人材交流の活性化
- ・ 業務量の把握と職員の適性配置

Pick Up!!

- ⇒ チームワーク
- ⇒ コミュニケーション力
- ⇒ 業務量の適正把握 等

人材育成、能力開発に対して

- ・ 人材育成につながる人事評価制度の確立
- ・ やりがい・働きがい・モチベーション向上と働きやすさの確保
- ・ 頑張った（組織に貢献した）職員に報いる人事評価制度
- ・ 数学的、統計学的なスキルを持った職員の育成
- ・ 実行力、分析力、企画力、積極性、情報収集力のある職員の育成
- ・ マルチタスク対応ができる職員の育成
- ・ 人事異動を通じた職員の育成
- ・ 安定した幹部職員（部長職）の輩出
- ・ 管理職のマネジメント力強化
- ・ 市制施行に向けた量的・質的な人材確保
- ・ 専門性を持った職員の確保
- ・ 事業担当課へのデジタル人材（DX推進リーダー）の配置
- ・ 働きやすい職場づくり、ワーク・ライフ・バランスの促進
- ・ 知識習得、資格取得支援制度の整備

Pick Up!!

- ⇒ 実行力、分析力、企画力、情報収集力、積極性
- ⇒ 人事評価制度の改善
- ⇒ 人事に関わる運用見直しの検討
- ⇒ 各種職場環境の整備
- ⇒ 適切な人材確保
- ⇒ DXへの意識向上 等

職員アンケートで挙がった課題、"PickUp!!"ワード

住民に対して

- ・ 町民満足度向上のための問い合わせへの即座の説明
- ・ カスハラ対策を明確化し理不尽な要求に対して毅然とした態度で臨むこと



どのような能力・
施策に繋げるか

Pick Up!!

- ⇒説明力
- ⇒クレーム処理能力
- ⇒住民対応力 等

仕事に対して

- ・ 目的志向性、計画性の向上
- ・ 業務改善への取組



Pick Up!!

- ⇒目標管理能力（組織、業務マネジメント力）
- ⇒改善工夫 等

仲間、組織に対して

- ・ 働きやすさを維持するための心理的安全性の確保
- ・ 外部委託の検討
- ・ 上司への積極的な提言
- ・ 成功事例・失敗事例の研究



Pick Up!!

- ⇒アウトソーシング
- ⇒働きやすい組織風土の醸成 等

人材育成、能力開発に対して

- ・ 職場で必要とする人材の確保
- ・ 配置・異動の方針、基準等の明確化
- ・ 人材の定着育成の観点から、働きやすさを維持すると同時に職員の働きがい、エンゲージメントを高める工夫をすること
- ・ 職員が仕事のやりがい、働きがいを感じる評価の工夫
- ・ 働きがい、エンゲージメントを高める業績評価の明確化
- ・ 人事評価結果の処遇への適切な活用
- ・ 人事評価制度の育成・動機づけ・キャリア形成への活用
- ・ 人材定着のための給与水準確保
- ・ 自己啓発支援についての検討
- ・ 人材育成への積極的な取組
- ・ キャリア形成についての意見交換機会の充実
- ・ 業務分野の法令・専門知識・技術等の習得



Pick Up!!

- ⇒人材の確保
- ⇒エンゲージメント、働きがいの向上
- ⇒人事評価制度の改善
- ⇒給与制度改革
- ⇒学習環境、風土の醸成 等

Ⅱ 阿見町職員が目指す職員像

トップヒアリング、職員アンケート等の結果を受け、検討委員会での検討を経て、以下のとおり、目指す職員像とそれを実現するために求められる行動を示します。

また、4つの求められる行動の実現を目指して、職位ごとの意識・態度・取組姿勢、能力をp7以降に「職務遂行能力」として定めています。

目指す職員像と求められる行動

目指す職員像

「町」から「市」へ
地域愛を持って 未来につながるまちづくりを実践できる職員



4つの求められる行動

町民志向を持ち、地域・NPO・企業等と協働したまちづくりを行う

将来を見据え、戦略と計画性を持って組織課題に対応する

共に助け合い、それぞれの能力を発揮できる組織風土をつくる

学習を継続するとともに、変化を恐れず積極的に新たな挑戦を行う



目指す意識・態度・取組姿勢

(町民志向・チャレンジ精神・リーダーシップ/
チームワーク・責任・規律)

目指す能力

(マネジメント系・能力開発系・コミュニケーション系・判断系・企画系・スキル系)

職位ごとの職務遂行能力（詳細はp7以降）

Ⅲ 職位ごとに必要な能力

前頁で定めた目指す職員像を実現するために、各職位に必要な能力は以下のとおりです。

各職位に必要な能力と育成イメージ

職位	主事級	主任級	係長級	課長補佐級	部・課長級
必要な能力と果たすべき役割	基盤能力		専門能力	専門能力・調整能力	管理能力・統率能力
	職務態度をベースとした公務員としての基本能力	公務員としてより習熟度の高い基本能力	適性にあった分野を中心としての専門能力	専門能力のほか、課長候補者としての調整能力	組織全体の統率者としての管理能力・統率能力
	担当業務のマネジメント ※60歳以上の職員は、組織マネジメントのサポートも意識		組織のマネジメント		
育成イメージ	基盤能力開発	専門能力開発		組織マネジメント能力開発	
	適性発見期間	キャリアビジョンの形成期間	専門能力発揮期間 ※60歳以上の職員は、知識・技能の継承も意識	組織マネジメント能力発揮期間	

各職位が目指す能力（職務遂行能力）

部・課長級

【組織マネジメント】

本町の政策、施策達成のために組織全体のマネジメントを行うことができる。組織的な人事構想を踏まえた適材適所の人事配置等を考えて組織全体のマネジメントを行うことができる。

【人材育成】

部下職員の長所や短所を踏まえて、仕事の割り振りや指導を行いながら、職員に能力開発の場を与え、仕事の目的や進め方に対する自らの考えと必要な情報を部下職員に伝えることができる。適正な人事評価を実施し、人材育成や職員のモチベーション向上に繋げている。

【折衝・調整】

役所内外の折衝において、立場や意見の異なる相手に対して、誠実な対応による良好な関係構築、傾聴と論理的表現による説得、お互いのプラスを目指した調整等により、理解や協力を取り付け、組織の効果的運営に貢献することができる。

【意思決定】

常日頃の意思決定や問題発生に際し、解決手順は適切であるかなど、複数の代替案などから組織目標達成に有効な案を選択し、機を逃さず決定することができる。

【企画・構想】

組織目標達成のために、効果的な手段・方法を練り上げるとともに、社会情勢を把握し、将来の見通しから広い視野に立った構想をとりまとめることができる。

【知識情報活用】

業務に必要な情報収集や役職段階に期待し求められる知識・技術・技能（デジタル技術等に係る知識、技能も含む）を身につけ、現場で活かすことができる。

【町民志向】

町民に対して常に公平に接し、町民の立場に立って考え、親切で誠意ある対応をすることができる。

【チャレンジ精神】

新たな政策へのチャレンジ等、更に今以上のものに継続的に挑戦することができる。

【リーダーシップ】

目標達成に向けて、部下の信頼を得て、組織全体を協力的な関係にまとめ、部下の持てる力を最大限に引き出すことができる。

【責任】

自分に与えられた職務や任せられた任事は、報告義務を遵守し、最後までやり遂げることができる。

【規律姿勢】

服務規程及び阿見町職員のコンプライアンス行動指針、職場で決めた約束やルール(整理整頓・安全意識含む)を守り、不正には毅然と立ち向かうことができる。上司の指示・命令に意思表示をし、前向きに応えることができる。身だしなみや言葉遣いあるいはマナーで相手に不快な思いをさせない。すべての人の人権(自己実現、自立、社会参加を実現する権利)を尊重することができる。

適切な労務管理（育休、産休、代休の適切な取得等）を行い、職員が働きやすい職場づくりを推進している。

課長補佐級

【業務マネジメント】

課目標達成のために課全体の業務のマネジメントを行うことができる。

【人材育成】

部下職員の長所や短所を踏まえて、仕事の割り振りや指導を行いながら、職員に能力開発の場を与え、仕事の目的や進め方に対する自らの考えと必要な情報を部下職員に伝えることができる。

【折衝・調整】

課を超えた折衝において、立場や意見の異なる相手に対して、誠実な対応による良好な関係構築、傾聴と論理的表現による説得、お互いのプラスを目指した調整等により、理解や協力を取り付け、組織の効果的運営に貢献することができる。

【判断】

現状の課題・問題と優先順位が的確に位置づけているか判断（情報の取捨選択、比較・識別・評価・統合化、手段・方法の優先順位の判別、状況変化への対応）することができる。

【企画・構想】

組織目標達成のために、効果的な手段・方法を練り上げるとともに、社会情勢を把握し、将来の見通しから広い視野に立った構想をとりまとめることができる。

【知識情報活用】

業務に必要な情報収集や役職段階に期待し求められる知識・技術・技能（デジタル技術等に係る知識、技能も含む）を身につけ、現場で活かすことができる。

【町民志向】

町民に対して常に公平に接し、町民の立場に立って考え、親切で誠意ある対応をすることができる。

【チャレンジ精神】

職務の向上を図るために自らの職務能力を伸ばすことや経験を積むための取組を行い、更に今以上のものに継続的に挑戦することができる。

【チームワーク】

チームの一員として、自分の守備範囲以外の仕事でも協力要請があれば、前向きに協力援助することができる。

【責任】

自分に与えられた職務や任せられた任事は、報告義務を遵守し、最後までやり遂げることができる。

【規律姿勢】

服務規程及び阿見町職員のコンプライアンス行動指針、職場で決めた約束やルール(整理整頓・安全意識含む)を守り、不正には毅然と立ち向かうことができる。

上司の指示・命令に意思表示をし、前向きに応える行動。身だしなみや言葉遣いあるいはマナーで相手に不快な思いをさせない行動。すべての人の人権(自己実現、自立、社会参加を実現する権利)を尊重することができる。

係長級

職務遂行能力

【業務マネジメント】

係内業務における業務のマネジメント（PDCA）ができる。

【人材育成】

部下職員の長所や短所を踏まえて、仕事の割り振りや指導を行いながら、職員に能力開発の場を与え、仕事の目的や進め方に対する自らの考えと必要な情報を部下職員に伝えることができる。

【折衝・調整】

課内の折衝において、立場や意見の異なる相手に対して、誠実な対応による良好な関係構築、傾聴と論理的表現による説得、お互いのプラスを目指した調整等により、理解や協力を取り付け、組織の効果的運営に貢献することができる。

【判断】

現状の課題・問題と優先順位が的確に位置づけているか判断（情報の取捨選択、比較・識別・評価・統合化、手段・方法の優先順位の判別、状況変化への対応）することができる。

【企画・構想】

目標達成のために、効果的な手段・方法を練り上げるとともに、社会情勢を把握し、将来の見通しから広い視野に立った構想をとりまとめることができる。

【知識情報活用】

業務に必要な情報収集や役職段階に期待し求められる知識・技術・技能（デジタル技術等に係る知識、技能も含む）を身につけ、現場で活かすことができる。

【町民志向】

町民に対して常に公平に接し、町民の立場に立って考え、親切で誠意ある対応をすることができる。

【チャレンジ精神】

職務の向上を図るために自らの職務能力を伸ばすことや経験を積むための取組を行い、更に今以上のものに継続的に挑戦することができる。

【チームワーク】

チームの一員として、自分の守備範囲以外の仕事でも協力要請があれば、前向きに協力援助することができる。

【責任】

自分に与えられた職務や任せられた任事は、報告義務を遵守し、最後までやり遂げることができる。

【規律姿勢】

服務規程及び阿見町職員のコンプライアンス行動指針、職場で決めた約束やルール(整理整頓・安全意識含む)を守り、不正には毅然と立ち向かうことができる。

上司の指示・命令に意思表示をし、前向きに応える行動。身だしなみや言葉遣いあるいはマナーで相手に不快な思いをさせない行動。すべての人の人権(自己実現、自立、社会参加を実現する権利)を尊重することができる。

【業務マネジメント】

自身の業務のマネジメント（PDCA）ができる。ミスなく業務を遂行することができる。

【能力開発】

職務に関する新しい専門知識やスキルの習得など、自らの意欲、知識・技術・技能、習熟能力の向上を図るために行う自己啓発行動ができる。

【コミュニケーション】

相手の話を傾聴し、安心感、信頼感を与え、自分の考えや思いを口頭や文書等によりわかりやすく伝えることにより、双方向の意思疎通を図る行動。

【理解】

組織上の自分の役割を自覚し、仕事や上司の指示内容、関係先（相手）の主張等の要点を正しく把握することができる。

【改善工夫】

現状を少しでも良くするために、問題意識を持って業務の改善・改革や創造を行い、新たな課題や困難な課題に挑戦することができる。

【知識情報活用】

業務に必要な情報収集や役職段階に期待し求められる知識・技術・技能（デジタル技術等に係る知識、技能も含む）を身につけ、現場で活かすことができる。

【町民志向】

町民に対して常に公平に接し、町民の立場に立って考え、親切で誠意ある対応をすることができる。

【チャレンジ精神】

職務の向上を図るために自らの職務能力を伸ばすことや経験を積むための取組を行い、更に今以上のものに継続的に挑戦することができる。

【チームワーク】

チームの一員として、自分の守備範囲以外の仕事でも協力要請があれば、前向きに協力援助することができる。

【責任】

自分に与えられた職務や任せられた任事は、報告義務を遵守し、最後までやり遂げることができる。

【規律姿勢】

服務規程及び阿見町職員のコンプライアンス行動指針、職場で決めた約束やルール（整理整頓・安全意識含む）を守り、不正には毅然と立ち向かうことができる。

上司の指示・命令に意思表示をし、前向きに応える行動。身だしなみや言葉遣いあるいはマナーで相手に不快な思いをさせない行動。すべての人の人権（自己実現、自立、社会参加を実現する権利）を尊重することができる。

Ⅳ 推進する取組

人材の育成

（１）人材育成プログラムの整備

人材育成＝研修というイメージを持たれがちです。あくまで研修は人材育成のひとつの手法に過ぎず、人事配置や人事評価、メンター制度、自己啓発など様々な手法が人材育成のために存在しています。これら様々な手法を組み合わせることで、人材育成は成し得るのであり、これらを組み合わせる共通のイメージを「人材育成プログラム」として描いておくことは非常に重要です。

（２）人材の育成手法の充実

職員が主体的にリスキリングやスキルアップに取組、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（OJT）を通じた実務能力の向上はもちろんのこと、高度で専門的な知識・技能の習得や、他の地方公共団体や民間企業の職員等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・技能の習得等、職員のニーズを踏まえた多様な学習機会を確保しなければなりません。

① 職場内研修（OJT）

職員は業務を行う中で、知識を身に付け、実務経験を積みながら職員としての能力を高めます。管理職をはじめすべての職員は、日々の業務の中での指導が円滑な業務遂行のみを目的としているのではなく、人材育成において重要な役割を担っていることを意識し、組織全体で部下・後輩を育成する風土を醸成することが重要となります。

また、職員アンケートの結果からは、「業務分野の法令・専門知識・技術等の習得」が重要であるものの十分ではないとの状況が読み取れます。これらは、まさに OJT で習得を図っていくものです。そのため、身に付けた知識・技術等をしっかりと部下・後輩に対して継承していく OJT について、より一層力を入れる必要があります。

② 職場外研修（OFF-JT）

職場内研修（OJT）以外のいわゆる一般的に想像される「研修」は、すべてこの職場外研修にあたります。庁内研修を基本としつつ、庁外の研修も必要に応じて活用します。

➤ 外部研修の活用

職場外研修の実施にあたっては、庁内での研修の企画を基本としつつ、茨城県自治研修所や稲敷地方広域市町村圏事務組合、市町村職員中央研修所（以下、「市町村アカデミー」という）等が企画する研修も活用しており、これらは庁内で研修企画することに比べて、効率的に研修を受講することが可能であるため、引き続き活用を図っていきます。また、本町において近年活用実績はありませんが、自治大学校、大学や大学院等が企画する研修についても、受講により高度な知識・技能や幅広い視野の獲得が期待されることから、活用を検討していきます。

➤ 既存研修の充実

トップヒアリングや職員アンケートの結果からは、情報収集力・分析力、説明力、政策提言力、チャレンジ意欲、マネジメント力の向上が必要だと考えられるため、研修計画を見直し、以下に例示したような研修の企画を進めます。

また、これまで一定の職位や経験年数の職員に対して画一的に研修を実施してきました。今後は人事評価結果等を活用し、必要な職員に対して必要な研修を促進できるような仕組みを検討していきます。

- ・新任管理監督職対象マインドセット研修
 - ・管理監督職対象マネジメント能力向上研修／情報共有の場の設定
 - ・管理職に対する政策提言能力向上研修
 - ・主事・主任級職員対象チャレンジ意欲向上研修
 - ・地域づくり会議に関わる説明能力、コミュニケーション能力向上研修
- （上記研修はいずれも仮称）

③ 自発的学習の促進

これまでも、通信教育講座等の受講支援や地方公共団体情報システム機構（以下、「J-LIS」という）等の動画研修案内を行うことで自発的学習を促進してきました。トップヒアリングや職員アンケート結果からも自発的学習の促進は求められていると考えられることから、これまでの取組に加え、業務に有益な資格取得を支援する制度、勤務時間外での自主研究を行いやすい環境づくりを進めています。

また、公務員は原則として兼業・副業は認められませんが、近年は社会貢献活動等の兼業を許可する動きも全国的に出てきており、許可制とされている趣旨に十分留意しつつ、兼業に関する具体的な許可基準を設定するなどの環境整備を検討します。

（３）人を育てる人事管理

① 人事配置による育成

人事配置（人事異動）は人材育成のための重要な取組のひとつです。この人事配置による人材育成をより有益なものとしていくためには、職員自らがキャリアビジョンを描き、それに向けてどのような能力を身に付け、経験を積んでいくべきかを考える必要があります。それらを支援するために以下のような取組を進めます。

➤ キャリアパス（昇格タイミング等）の明示、ロールモデルの設定

これまでの本町としての昇給や昇格の基準、人事ローテーションの考え方を整理し、今後の運用について検討したうえで、基準を明確にします。その後、本町において、一般的にどのようなキャリア形成が予定されているのか、そのモデルとなるキャリアパスを明示することで、将来を見据えた働きを促します。また、ロールモデルを設定することで、職員自らが今後のキャリア形成を考える機会をつくります。

➤ 管理職の魅力向上に向けた検討

職員がそれぞれの特性と希望に沿ったキャリアを歩んでいくことが望ましいのは確かですが、組織として管理職の配置は必要不可欠です。管理職としての適性を持つ職員が管理職として働きたいと思う組織にするため、管理職としての役割や処遇を改めて検討し、その魅力の向上を目指します。

② 人事評価の活用

人事評価は、その結果を処遇に反映させることを含め、人材育成を主たる目的として実施されるものです。そのため、評価結果が職員の「成長」に繋がる仕組みが重要となります。

➤ 評価の処遇への適切な反映

本町の人事評価制度は、国や県等の制度と比べ、人事評価結果の優劣により処遇に差がつきづらい制度となっています。職員アンケートの結果からは、処遇への反映について賛否の意見が同数程度にみえますが、年齢別のクロス集計結果からは、処遇への反映に消極的な意見は入庁間もない25歳未満の職員と給与が高水準となった高年齢層の職員に多く、経験を積んだ主事級や主任級の職員からは処遇への反映を望む声が多いというデータが得られています。また、トップヒアリングでは、職員に報いる人事評価制度としたいとの意見も出ており、今後は近隣市町村との均衡も意識しながら、これまでよりも明確な処遇への反映を進めます。

➤ 人事評価の任用への活用

任用（昇任、昇格）においては、従来からの年齢、勤続年数、職歴等の条件を踏まえつつも人事評価結果に重きをおいて判断し、能力に応じた納得性のある任用を進めることを目指します。

➤ 評価適正化会議の制度化

これまでも人事評価制度の公正性、客観性、納得性を確保するために、毎年度評価者に対する評価者研修を実施してきましたが、さらに評価者間の評価のバラつきを是正するために、各部長を中心とした部内の評価適正化会議や副町長を中心とした全体の評価適正化会議の制度化を進めます。

➤ 評価のフィードバック

面談等において組織への貢献度、当該職員の強み・弱み等を職員本人に適切にフィードバックすることにより、職員個人の成長や能力開発を促すとともに、職員のやりがいやエンゲージメントの向上等に繋げるようにすることが必要です。評価者研修において、面談時の適切なフィードバック等を引き続き促していきます。

➤ 人事評価の意義を感じられるマニュアルの整備

業績評価のプロセスにおいて、組織目標と個人の職務目標が関連していることを確認することにより職員一人ひとりが組織への貢献を意識することができます。また、人事評価の実施によって、計画性や業務改善意識の向上が期待されます。人事評価の意義は多くの職員に浸透しているところではありますが、マニュアルの見直しにより、すべての職員がその意義を理解できるようにすることを目指します。

③ タレントマネジメントシステム等の導入

職員の異動希望や資格情報等については自己申告書により把握していますが、より容易にこれらの情報を得られるようにし、人事情報を一元的に管理しながら必要なときに必要な情報を引き出せるようにすることで、人事関連の業務を高度に行えるようになります。また、現在は常勤職員と別に管理している会計年度任用職員の情報も含め、トータルで管理することができれば、さらに効率的に業務を進めることが可能になります。情報システム担当課との調整を行いながら、タレントマネジメントシステム等の導入を検討していきます。

④ 人事異動

人事異動は、人事管理の一環として人的資源を最大限に活用し、組織の目的を効率的に達成するために行うもので、その職に必要な能力などを検討し、その職に見合った能力を備えたものを、その職につけるために、適材適所主義を基本原則に実施するものです。

そして、人事異動は、職員の幅広い職務能力の育成と、新たな職務知識に対する学習意欲を高める意味からも有意義です。また、組織としても新たな職員の転入により職員相互の意識改革が促進され、職場が活性化されることも期待されます。

それゆえ、人事異動は、人事評価結果等により、職員の能力、適正などを見極め、適切なキャリアプランを設定し、人材を育てるという目的を持って実施することが必要です。

（４）リスキリング、スキルアップの人事配置等への反映

今後、デジタルなどの専門的な分野において、一般行政職員の中でリスキリングやスキルアップにより専門性を高めた職員については、その専門性を活用できるような人事配置を検討します。

（５）女性職員の役職登用

日本は急速な人口減少局面を迎え、将来の労働力不足が懸念されている中で、住民ニーズの多様化に対応するためにも、組織における人材の多様性（ダイバーシティ）を確保することが不可欠となっています。こうした中、女性活躍推進法が制定され、女性の活躍推進が重要となっています。

女性職員が能力を高めつつ継続就業できる職場環境にしていけることは、人材の確保・定着や職員のモチベーションの向上など、多岐にわたり大きなメリットがあります。

このため、適材適所の人事管理に努めるとともに、女性職員が多様な分野でその能力を十分に発揮できるよう、役職登用、幅広い職務経験の付与、研修参加の機会の拡大などを積極的に取り組むことが必要です。

（６）定年年齢引上げ対象者への対応

令和５年度以降、定年年齢が段階的に引き上げられています。定年年齢引上げの機会を効果的、効率的に活かし、今後、定年年齢引上げ対象職員を再任用する職を整理するとともに、当該職責を十分に全うできるように専門的知識や経験を持つ職員を在職中から育成していくことが必要です。

（７）複線型人事制度の研究

「複線型人事制度」の研究を行います。

現在、本町の人事ルートとしては、特定業務に専従する「専門職」、業務全般に幅広く携わることを前提とした「一般行政職」の２つが準備されています。

しかしながら、職員には多様な職業観、価値観があるとともに、その適性・能力、あるいは希望、事情もさまざまです。このため現在、本町が準備している２つの人事ルートでこれらの多様性に応えるのは、必ずしも十分とはいえません。

職員の希望や状況に応じて、さまざまな人事ルートを選択できるようにすることで、働きやすく、能力を発揮しやすくすることを目的として、新たな人事ルートを設定する「複線型人事制度」について方向性を見出します。

（８）多様な人材の育成

① デジタル人材像の育成

➤ デジタル人材像の明確化

デジタル人材の育成に取り組むにあたり、まず、育成を進めるデジタル人材の人材像を明確にします。本町としても、概ね国が示す人材像と同じく「高度専門人材」、「DX 推進リーダー」、「一般行政職員」に分類し、育成を図っていきます。

（高度専門人材）

・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、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・管理などの各分野において、専門性を発揮する。

（DX 推進リーダー）

・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 推進担当課や情報システム担当課において、DX の取組をリードするほか、それ以外の所属課等において当該所属部署の DX の取組をリードする。

（一般行政職員）

・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を高め、導入されたデジタルツールを活用できる。

➤ 特別研修プログラム（計画）の作成

全体的に職員のデジタルリテラシーを向上させるため、通常の職員研修計画のほか、DX 推進担当課と連携してデジタル人材育成に特化した研修プログラムを作成していきます。

➤ DX 推進リーダーの育成プログラムの実施

将来的に各課等に 1 名以上の DX 推進リーダーを配置できるよう、行政実務の知識・経験を有する一般行政職員の中から特に集中的に BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）やデジタルに関する知識・技能を身につけさせる職員を指定し、DX 推進リーダー育成プログラムを実施します。

➤ 国等の支援施策の利活用の検討

「DX 推進リーダー育成に係る地方財政措置」や「アドバイザー派遣制度」等の国の支援措置を活用しながらデジタル人材の育成を図ります。そのほか、自治大学校や J-LIS、市町村アカデミーで実施される研修についても利用を検討します。

② 技術人材・保健医療人材・福祉人材等の育成

➤ 各職務分野に応じたキャリアパスの明示

一般行政職のキャリアパスだけでなく、専門職としてのキャリアパスを関係課等とともに検討し、明示していくことを目指します。

➤ 専門性を育む研修の実施

各職務分野で実施される研修への参加を促進します。予算化や調整が必要な場合は、人事担当課からのフォローに努めます。

人材の確保

（１）公務の魅力の発信

① キャリアパスやロールモデル紹介

職員としてのキャリアパスやロールモデル情報を開示することで、受験者の興味関心を引くことができるとともに、採用後のミスマッチを防げる可能性が高まります。また、ロールモデルとなるような職員に協力を依頼し、自身の業務への取組実績や職場での過ごし方等を記事にしてもらうことで、職員の魅力発信に繋がることが期待されるため、これらの取組を検討します。

② 民間の就職支援サービスの活用

民間の就職支援サービスは様々な存在することから、各社サービスの特徴・効果を研究します。また、必要に応じて、職員採用広報戦略の立案段階から支援する民間人材サービス等との連携も検討していきます。

（２）採用試験方式の工夫

職員アンケートの結果からは、「必要な人材を確保できていない」との回答が目立ちました。この結果を受け、個別面接や集団討論のほか、職員として適した人材を見出すための方法を研究していきます。また、個別面接については、本方針の策定と合わせて評価基準の改定を進めるとともに、実施回数や時間についても検討します。

（３）多様な人材の採用

結婚・育児・介護・看護等の事情により、やむを得ず本町を退職した職員が、その在職中に培った知識・技能を活かし、再び即戦力として再活躍してもらうことをねらいとした「阿見町退職者復職（カムバック）制度」を令和５年１０月より導入しました。今後、転職を理由とした退職者を本制度の対象とすることについて、研究していきます。また、現在は一部の分野に活用が限定されている任期付職員制度の活用を拡げること、専門家を非常勤特別職として任用すること等も検討します。

多様で優秀な人材の確保という観点からは、新卒者に限らない経験者採用による多様な経験や知識・技能、専門性を持った人材の確保も重要です。

そのため、例えば、次のような取組をはじめとして、様々な経験や専門性を有し、即戦力となる人材を確保するための取組について、実情に応じて検討します。

① デジタル人材の確保

➤ 外部人材の登用

デジタル人材のうち、高度専門人材については主に外部人材の活用を基本として検討することが必要とされています。国が定めた「外部デジタル人材の確保ガイドブック」などを参考に、目的とする職務に応じて、任期付職員としての任用や非常勤特別職、外部委託などにより確保することを検討します。

➤ 広域的な連携

地域によっては、都道府県を中心とした広域的な連携により人材を確保し、市町村等において人材をシェアする事例があります。茨城県や近隣市町村の動きにも注視しつつ、広域的な連携による人材確保の動きがあれば、参画を視野に入れていきます。

➤ 国等の支援施策の利活用の検討

「市町村の CIO 補佐官等の任用等に係る地方財政措置」や「地方活性化企業人制度」等の国の支援措置を活用したデジタル人材の確保を検討します。

② 技術人材・保健医療人材・福祉人材等の確保

➤ 採用手法の検討

専門人材の確保にあたり、どのような広報や採用方法が効果的なのか検討します。

例えば、

- ・専門的な知識・経験をもった専門人材を確保するため、任期付職員等として任用する
 - ・時間や場所に捉われない形で専門的スキル・知識を持つ人材を副業人材として登用する
 - ・離職後にさまざまな知識・スキルを身に付けた人材や、即戦力になりうる人材を採用する 等
- 様々な事例を参考に、本町の専門職との座談会を企画するなどして研究を進めます。

➤ 調整額の導入検討

資格を活かして専門的な業務に従事する職員に対して、調整額等により給与の上乗せができるか検討を進めます。

➤ 既存職員の資格取得支援

委託を要するような有資格者が対応しなければならない業務でも、資格取得を促し、内部で育成した人材で対応することで、効率的な行政運営が可能となることに加え、人材確保の点でも魅力的な制度と言えます。

町民ニーズが複雑・多様化する中、行政サービスを提供していくためには、組織として一定レベルの専門性を備えた人材を確保しておくことが望ましく、また少子高齢化による人材確保難を踏まえると、在籍している職員の育成がより重要度を増しています。このような背景を踏まえ、先行する自治体における例も参考とし「資格取得支援制度」の創設を検討します。

人材の育成・確保を促進するための職場環境の整備

（１）多様な働き方の推進

① 時差出勤

個々の事情にあった多様な働き方の実現を推進するため、「時差出勤制度」を令和６年１０月から導入しました。今後も制度の利用状況を確認したうえで、制度の検証を行うとともに定期的に周知を行うことで、職員の実情に合わせた活用を促進します。

② テレワーク

令和６年７月からテレワーク（在宅勤務）を可能とする対象職員の範囲拡大、取得単位の見直しを行いました。利便性を向上させたことで、徐々にテレワークの利用実績が増加しています。しかし、利用は管理系の業務を行う課の職員が中心であり、今後は、町民の個人情報扱う課や窓口業務を行う課の職員がテレワーク可能な環境づくりを模索します。

（２）心理的安全性（働きやすさ）の確保

① メンター制度

これまでも、25歳以下の新規採用職員等に対して、直属の先輩職員との間で研修ノートのやり取りを義務づける「指導担当者（チューター）制度」を設けてきたところですが、今後は転職や昇任により大きく立場が変わった職員を対象としたメンター制度の導入を検討するなどし、職員の不安の軽減やマインドチェンジの支援を目指します。

② メンタルヘルスケア

職員に対して、自らがメンタル不調とならないためのセルフケアの啓発、相談窓口についての周知を行うとともに、管理職に対してはラインケア研修等を定期的に行っていきます。また、メンタルに不調をきたした職員が所属する課の他の職員へのケアも行う必要があり、その施策についても検討していきます。

③ ハラスメント対策（不当要求・カスタマーハラスメント対応含む）

阿見町職員ハラスメント防止の指針の周知を定期的に行い、各種ハラスメントへの正しい理解を推進していきます。また、職員アンケートの結果からは、不当要求・カスタマーハラスメントに対して、毅然とした態度を取り切れない職員も見受けられるため、国の動向も注視しつつ、適切に対応するためのマニュアル整備を進めます。

④ 降格・降任希望制度の検討

とりわけ部・課長の職になると、リーダーとしての適性、家庭的事情、身体的事由等により、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町では本人の希望によって、降格・降任を実施することができる「降格・降任希望制度」を検討します。

（３）エンゲージメント（働きがい）の向上

① 上司によるキャリア面談の促進

将来のキャリアビジョンを描けていることは、その職員のエンゲージメント向上につながります。管理職をはじめとして上司にあたる職員は、部下がキャリアビジョンを描くための支援を行う必要があります。また、管理職としての魅力を伝えていくことも管理職の役割だと考えられますので、人事評価面談やその他の機会を利用して、積極的にそれらを行っていくよう管理職に対して促していきます。

② グループウェア掲示板を活用した発信

特に若手の職員は、自身の所属する課の雰囲気そのまま役場全体の雰囲気と感ずるかもしれません。DX 通信のような業務紹介記事がグループウェアに掲載されることで、職員は他課の雰囲気を知る機会ともなり、職員の業務意欲向上も期待されます。所属を超えた交流の機会となるようなグループウェアを活用した取組を推進します。

③ 人事異動後のフォロー（期待される役割の明示）

人事異動の意図について、これまで積極的に伝達することは多くありませんでしたが、人事異動の意図や期待される役割を知ることによって、職員はその業務意欲を高められる可能性があるため、必要に応じて管理職や職員本人に対して配置の意図等を伝えていくことを検討します。

④ 各職員のエンゲージメントの把握

全体的な数値だけでなく、部署単位、個人単位でのエンゲージメントの把握ができると、早期の人事戦略の検討にもつながります。また、エンゲージメントが高い職員と低い職員との交流の機会の設定等も企画が可能になるため、可能な限り個人単位でのエンゲージメントの把握に努めます。

V 人材育成推進体制の整備

今後、この人材育成・確保基本方針を実行に移すため、職場環境、人事管理及び職員研修などの各分野について、人材育成の推進体制の整備を図りながら、これらの具体的方策、実施時期等を明らかにした実施計画を策定することとします。

（１）各部局等との連携強化

人事担当部門は、各部局との連携をとりながら、能力開発に対するニーズの把握に努め、研修内容等について積極的な見直しを行うとともに、職場研修や自己啓発をより支援していけるような体制づくりに努めることとします。

（２）年度計画の策定

効果的な人材育成を推進するため、人材育成・確保基本方針に基づいた実効性の高い年度計画を策定することとします。

（３）人材育成・確保基本方針の定期的な見直し

今回設置された検討委員会については、必要に応じ、引き続き人事担当部門との連携をとりながら、人材育成推進のための協議を行っていくものとします。

時代の変化に対応した人材育成を推進するため、概ね５か年を経過するごとに検討委員会の中で人材育成・確保基本方針の見直しを行うこととします。