

# 氷見市人材育成・確保基本方針

令和8年3月改訂版

氷見市

## 目次

### I 策定の背景

- 1 従来の基本方針の改訂の必要性・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- 2 氷見市の課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

### II 取組の方向性

- 1 ありたい市役所像・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
- 2 ありたい職員像・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
- 3 職位ごとの役割・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
- 4 等級・職位ごとに求められる能力（標準職務遂行能力）・・・・ 5
- 5 研修の仕組み・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 7

### III 人材育成

- 1 人材の育成プログラムの整備・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 8
- 2 人材の育成手法の充実・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
- 3 人を育てる人事管理・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11

### IV 人材確保

- 1 魅力を伝える採用活動・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 16
- 2 多様な人材の採用に向けた試験の実施・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 17
- 3 外部人材の活用・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 18

### V 職場環境の整備

- 1 より効率的かつ柔軟な働き方の推進・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 18
- 2 仕事と家庭生活の両立支援・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 19
- 3 健康で勤務できる職場環境・体制の整備・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 19
- 4 風通しのよい職場づくり・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 20

### VI DX人材の育成・確保

- 1 求められるDX人材像及び育成・確保・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 21
- 2 人材育成・確保に係る実施体制の構築・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 22

### VII 人材育成推進体制

- 1 職員の能力開発の推進体制・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 23
- 2 個々の職員の役割・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 23
- 3 上司の役割・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 23
- 4 人事部門の役割・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 23

- 添付資料・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 24

# I 策定の背景

## 1 従来の基本方針の改訂の必要性

氷見市人材育成基本方針が策定された平成12年度から25年が経過し、地方公務員を取り巻く環境も大きく変化しました。少子高齢化の進行、生産年齢人口の減少に伴う人材獲得競争の激化、職員個人のライフプランや価値観の多様化、大規模災害・感染症の度重なる発生とそのリスクの顕在化などに加え、デジタル社会の進展など、社会情勢は急速に変化しています。当市が取り組むべき行政課題も複雑化、高度化している中、持続可能な行政サービスの提供体制を構築するためには、組織としては多様な人材を確保し、職員一人ひとりが持てる能力を最大限に発揮し、組織力を強化していくことが不可欠です。

こうした中、総務省は平成9年に示した「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」を令和5年12月に「人材育成・確保基本方針策定指針」として全面改正しました。このことを踏まえ、氷見市においても、「人材育成」「人材確保」「職場環境の整備」「デジタル人材の育成・確保」について総合的に推進するため、「氷見市人材育成・確保基本方針」として改訂します。「氷見市人材育成・確保基本方針」の取組期間は、第9次氷見市総合計画の終期に合わせ、令和8（2026）年度から令和13（2031）年度までとします。なお、社会経済情勢の変化や国における人事行政制度の見直しなどが行われた場合は、必要に応じて見直しを行うこととします。

第9次氷見市総合計画（令和4～13年度） 抜粋

「第4章 市民とともに作る持続可能なまち／第1節 市民主体のまちづくり／第2節 効率的な行財政運営」の「(2) 職員力・組織力の向上」

### ▼主要施策

キャリア開発を通じての「自律的学習風土の醸成」と「組織が支援するしくみづくり」に取り組む。

- ・課題解決ができる優秀な人材の確保
- ・研修の充実
- ・環境変化に柔軟に対応できる組織・職員配置

## 2 氷見市の課題

氷見市においては、人口減少と少子高齢化の進行に対応するとともに、将来の人口減少社会に備えるべく、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し、今日の人口減少社会において、人口減少をやわらげ、人口が減少しても幸せに暮らせるよう、行政のみならず市民や民間とも連携し、オール氷見で取り組んでいます。人材獲得競争の激化や複雑・多様化する行政課題に対応するとともに、地方創生を推進するためには、住民の

暮らしを持続可能な形で支えていく意識を持ちつつ、新規の仕事創出、移住者の獲得、インバウンド対応による集客、デジタル社会への対応などといった、これまでの行政運営・政策形成とは違ったスキルや新たな発想が職員には求められてきています。

政策立案・遂行に当たり、より効率的な行政経営を行うため、行政改革プランにおいて職員数の定数管理に努めてきたこともあり、総務省が実施する定員管理調査（令和6年4月1日現在）での全国の類似の同規模団体(84団体)の人口1万当たり職員数と比較すると、一般行政部門ではその平均を12人下回っています。その結果、近年の行政需要の増大、業務の複雑化や、職員の育児休業や介護休暇取得に対応するため、十分ではない一般行政職員数で対応する状況になっています。今後は、適正人数の設定と、職種ごと、部門ごとの配分の適正化を進めていく必要があります。

職員の年齢構成については、採用を抑制していた時期もあるため新卒採用の中堅層が少なく、若年層においては少子化を背景として人材獲得が困難となっています。近年は、社会人採用枠で年齢層の平準化や多様な人材の確保に努めてきたものの、行政事務経験の少なさが弊害となる場面もあり、行政経験を補うための事務研修や職場内でのOJT（職務を通じた研修）を推進し、職員を育てる職場風土を全庁的に醸成するとともに、次期組織運営を担う人材を育成していく必要があります。

## II 取組の方向性

組織を構成する職員一人ひとりの能力を十分に発揮させ、組織力の向上につなげていくため、単に「人材育成」だけでなく、「人材確保」「職場環境の整備」を含めた3つの要素を効果的に循環させ、これらが連携して相乗効果を生み出すように取組を進めます。

また、複雑化・多様化する行政課題や市民ニーズに対応するため、デジタル技術を有効に活用して業務変革などを推進できる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（デジタル・トランスフォーメーション）を積極的に推進できる組織となるよう、人材の育成に努めます。

### 1 ありたい市役所像

従来の氷見市人材育成基本方針で定めていた「ありたい市役所像」を、今回の改訂にあわせ、以下のとおり定めました。今後も、時代の要請にあわせて変更すべき点の変更し、継承すべき点は継承していく予定です。

## 氷見市「ありたい市役所像」

### (1) 「開かれた」市役所

私たち職員は、市民に対し、市政に関する様々な情報を発信するとともに、市民が気軽に訪れ、組織や職員に対して信頼し、親しみを感じていただける、開かれた市役所を目指します。

### (2) 「信頼される」市役所

私たち職員は、市民のために、全体の奉仕者として公平・公正に業務を執行し、公益のために尽くす、信頼される市役所を目指します。

### (3) 「市民とともに考える」市役所

私たち職員は、市民とともに長期的・大局的で明確なビジョンを持ち、市民や様々な団体などをつなぎ、オール氷見で協働して課題に取り組むことができる、市民とともに考える市役所を目指します。

### (4) 「未来を見据える」市役所

私たち職員は、市民一人ひとりに寄り添い、変化する社会環境や多様な行政課題に主体的に向き合いながら、未来を見据えた行政運営を行うことで、未来を見据える市役所を目指します。

### (5) 「風通しのよい」市役所

私たち職員は、勤務年数や肩書、所属等にかかわらず、業務改善や働きやすい職場づくりのため、誰でも意見を出しやすく、柔軟な発想を持った、風通しのよい市役所を目指します。

## 2 ありたい職員像

「ありたい市役所像」として定めた役割を果たすため、求める職員像を以下のとおり決めました。今後も時代の要請にあわせて変更すべき点は変更し、継承すべき点は継承していく予定です。

## 氷見市「ありたい職員像」

### (1) 親しみやすい職員【相談しやすさ志向】

私たち職員は、挨拶など基本的な接遇を忘れずに実践し、市民からも、同僚からも相談しやすいと思われる態度で職務にあたります。

### (2) チャレンジする職員【目標達成志向】

私たちは、氷見市を思う強い気持ちを持ち、掲げた目標を必ず達成するために、できない理由を考えず、できる方法を常に考え、何事にもチャレンジします。

### (3) 市民ファーストで考える職員【パブリック志向】

私たちは、氷見市職員としての誇りと、氷見市をよりよくしたいという責任感・使命感を持ちつつ、何事もまず市民のためという目線で常に考えます。

### (4) 自ら考えて行動する職員【自分ごと志向】

私たちは、氷見市のことをよく知り、自らの仕事が氷見市の政策の一部であり、氷見市の未来にも影響することを忘れずに、自ら考え、自ら行動します。

(5) 様々な人と関わる職員【参加・対話志向】

私たちは、氷見市の市民、関係者、同僚と積極的に関わり、自分がそうされたいと思うような行動を取るとともに、説明責任を果たします。

### 3 職位ごとの役割

市の政策推進のための職位ごとの役割を、概念と詳細（業務遂行、課題解決、折衝・協力、人材育成、組織統率）の視点から、以下のとおり定義しました。

職位ごとの役割				
職位	部長級	課長級	課長補佐級	主査(総括担当)
概要	市のビジョンを踏まえ、部のミッション・戦略・目標を設定・達成し、人を育てる。	部の方向性を踏まえ、課のミッション・戦略・目標を設定・達成し、人を育てる。	課の円滑な運営に貢献する。	担当の目標を達成し、担当において人を育てる。
詳細	<p>【業務遂行】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・部が所掌する業務において、主に優先度の高い業務や難易度の高い業務について、指揮する。</li> <li>・上位目標を遂行するため、事業の設置・改廃を提案する。</li> </ul> <p>【課題解決】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全庁的事項、政治的配慮が求められる事項について、大局的な意思決定・判断を行う。</li> <li>・部における事項について、改革・改善を行う。</li> </ul> <p>【折衝・協力】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・庁内外での関係構築・維持及び部門間の折衝を行い、協働を推進する。</li> <li>・大局的な見地から、市政や組織に係る方向性を市長に提案し、議会に説明する。</li> </ul> <p>【人材育成】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・部において、将来、市の幹部となる有能な人材を発掘し、環境整備、指導、育成を行う。</li> </ul>	<p>【業務遂行】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・課が所掌する業務において、主に優先度の高い業務や難易度の高い突発的業務について、遂行する。</li> <li>・上位目標を遂行するため、事業の設置・改廃を提案する。</li> </ul> <p>【課題解決】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・課における全ての事項について、意思決定・判断を行う。</li> <li>・課における事項について、改革・改善を行う。</li> </ul> <p>【折衝・協力】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・庁内外での関係構築及び課の間の折衝を行い、協働を推進する。</li> <li>・個別の事業について、市長や議会に対して説明を行う。</li> </ul> <p>【人材育成】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・課における部下の指導、育成を行う。特に、課員の中で、将来、市の幹部となる有能な人材を発掘し、指導、育成を行う。</li> </ul>	<p>「主査(総括担当)」の役割に加え</p> <p>【課題解決】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・課における予算や文書等に関する調整を行い、課内における事務運営に係る意思決定・判断の補佐を行う。</li> </ul>	<p>【業務遂行】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・主に難易度の高い業務や前例のない業務について初動対応する。</li> <li>・突発的業務について窓口を遂行する。</li> </ul> <p>【課題解決】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・担当における事項について、意思決定・判断を行う。</li> <li>・担当における事項について、改革・改善を行う。</li> </ul> <p>【折衝・協力】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・庁内外での関係構築及び担当の間の折衝を行い、協働を担う。</li> </ul> <p>【人材育成】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・担当における部下の指導、育成を行う。</li> </ul>

詳細	<b>【組織統率】</b> ・市や部の方針や目標に向けて、最終・長期成果を意識し、部員を率い、部の業務の進行管理を行う。	<b>【組織統率】</b> ・課の方針や目標に向けて、中期成果を意識し、課員を率い、課の業務の進行管理を行う。	<b>【組織統率】</b> ・担当の方針や目標に向けて、短期成果を意識しながら、担当職員を率い、業務の進行管理をする。
----	---	--	--

職位ごとの役割			
職位	主査	主任	主事、技師
概要	高品質の仕事をするとともに、周りを巻き込んで担当の成果に貢献する。	自分の仕事をやりきりながら、力を高め、後輩を育てる。	仕事の基本を身に付け、組織の一員となる。
詳細	<b>【業務遂行】</b> ・自らの担当業務について、豊富な知識や経験を踏まえて、多様な視点で検討することで工夫を行い、短期成果を意識し、組織の成果に貢献する。 <b>【課題解決】</b> ・担当における事項について、提案・判断を行う。 ・担当における事項について、改善を行う。 <b>【折衝・協力】</b> ・庁内外での関係構築及び担当の間の折衝を行い、協働を担う。  <b>【人材育成】</b> ・後輩等に対して適切な指導、育成を行う。 <b>【組織統率】</b> ・周囲の仕事の状況を考慮し、チームとして仕事の成果を出す。	<b>【業務遂行】</b> ・自らの担当業務について、それまでの知識や経験を踏まえ、短期成果を意識し、完遂する。  <b>【課題解決】</b> ・担当における事項について提案を行う。 ・自らの担当業務について改善を行う。 <b>【折衝・協力】</b> ・庁内外での関係構築し、その関係を活かして仕事を行い、協働を担う。  <b>【人材育成】</b> ・後輩等に対してアドバイスを行う。	<b>【業務遂行】</b> ・自らの担当業務について、真摯に学び、短期成果を意識し、業務を完遂する。  <b>【課題解決】</b> ・担当における事項について相談・提案を行う。 ・自らの担当業務について改善を行う。 <b>【折衝・協力】</b> ・組織の一員としての意識を持ち、組織内に相談できる人を増やし、周りの人と協調し、仕事を進める。 <b>【人材育成】</b> ・新任者等に対してアドバイスを行う。

#### 4 等級・職位ごとに求められる能力（標準職務遂行能力）

職員に求められる能力は等級や職位ごとに異なります。それぞれに求められる能力を認識し、自ら考え、目標を持ち、その目標に向かって努力することにより、組織全体の能力も向上します。そこで、等級・職位ごとに求められる能力を次のとおり明確にし、人材育成・確保の目標とします。

**氷見市職員 標準職務遂行能力（能力評価における評価項目）**

領域	能力項目	要素	7級	6級	5級		
			部長等	課長等	課長補佐等	主査(総括担当)	
基礎	I. 倫理・思考	①倫理	高い倫理感を有し、服務規律を順守し、公正・公平に職務を遂行することができる。				
		②公的使命感	全体の奉仕者として、市役所が果たしている公共の福祉の意義を理解し、市役所が担う様々な取組の影響力を認識した上で、自らの業務の位置づけを認識し、強い使命感を持って公務に従事することができる。				
		③論理的思考	常に論理的に考えることができる。				
タスク	II. 業務遂行	④情報収集	市及び部の所管行政を取り巻く状況について、現場に出向いて情報に実際に触れたり、各種の資料から、未来に向けて、高い感性、広いアンテナを持って情報収集・整理を行い、ベンチマークすることができる。	課の所管行政を取り巻く状況について、現場に出向いて情報に実際に触れたり、各種の資料から、未来に向けて、高い感性、広いアンテナを持って情報収集・整理を行い、ベンチマークすることができる。	主に課の所管行政を取り巻く状況について、現場に出向いて情報に実際に触れたり、各種の資料から、未来に向けて、高い感性、広いアンテナを持って情報収集・整理を行い、ベンチマークすることができる。	主に担当の所管行政を取り巻く状況について、現場に出向いて情報に実際に触れたり、各種の資料から、未来に向けて、高い感性、広いアンテナを持って情報収集・整理を行い、ベンチマークすることができる。	
		⑤構想(6、7級)・企画(5級)	市及び部の所管行政を取り巻く状況について、先々を見通しつつ、住民の視点に立って、部レベルの重要な行政課題について基本的な構想・方針を示すことができる。	課の所管行政を取り巻く状況について、住民の視点に立って、課レベルの行政課題について基本的な構想・方針を示すことができる。	組織や上司の方針に基づいて、課レベルにおいて中核となって施策の企画・立案を行うことができる。	組織や上司の方針に基づいて、担当レベルにおいて中核となって施策の企画・立案を行うことができる。	
		⑥業務管理(6、7級)・業務管理・業務遂行(5級)	市及び部の所管行政を取り巻く状況を踏まえ、長期的視野と最終及び長期成果に対する意識を持ち、業務管理を行うことができる。	課全体の仕事の状況を踏まえ、中期成果に対する意識を持ち、業務管理を行うことができる。	課全体の仕事の状況を踏まえ、段取りや手順を整え、短期成果に対する意識を持ち、正確で効率的に業務管理・業務遂行を行うことができる。	担当全体の仕事の状況を踏まえ、段取りや手順を整え、短期成果に対する意識を持ち、正確で効率的に業務管理・業務遂行を行うことができる。	
		⑦DX関連能力	市の方針に基づいて、デジタル化の推進ができる。	課内のデジタル化を推進しつつ、部下を指導し(DXを活用した業務の抜本的な再構築の提案・実行管理、DXを活用した目標達成)、先端技術の活用情報の収集ができる。	課内のデジタル化を推進しつつ、部下を指導し(DXを活用した業務の抜本的な再構築の提案・実行管理、DXを活用した目標達成)、先端技術の活用情報の収集ができる。	担当業務のデジタル化を推進しつつ、部下を指導し(DXを活用した業務の抜本的な再構築の提案・実行管理、DXを活用した目標達成)、先端技術の活用情報の収集ができる。	
	III. 課題解決	⑧判断	市の重要課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速に、適切に対応・指示を行うことができる。	課の重要課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速に、適切に対応・指示を行うことができる。	実質的に課のとりまとめ担当として、知識・経験及び情報に基づき、適切に対応・指示を行うことができる。	担当の総括として、知識・経験及び情報に基づき、適切に対応・指示を行うことができる。	
		⑨改革	市の重要課題について、既存の取組の延長線上にとどまらず改革し、大胆に挑戦するとともに、組織において変革をしかけることができる。	課の重要課題について、既存の取組の延長線上にとどまらず改革し、大胆に挑戦するとともに、組織において変革をしかけることができる。	実質的に課のとりまとめ担当として、改善活動を主導するとともに、既存の取組の延長線上にとどまらず改革し、挑戦的な分野の業務に自ら積極的に取り組むことができる。	担当の総括として、改善活動を主導するとともに、既存の取組の延長線上にとどまらず改革し、挑戦的な分野の業務に自ら積極的に取り組むことができる。	
人	IV. 折衝・協力	⑩協働	国や民間企業等を含む市内外における様々な立場の人と関係を新たに構築し、様々な意見交換・対話をできる強固な関係を長期的に維持するとともに、様々な主体、他の部局を巻き込み、チームワークを発揮し協働することができる。	主に課の所掌と関係する国や民間企業等を含む市内外における様々な立場の人と関係を新たに構築し、様々な意見交換・対話をできる関係を維持するとともに、様々な主体、他の部局を巻き込み、チームワークを発揮し協働することができる。	主に課の所掌と関係する国や民間企業等を含む市内外における様々な立場の人と関係を新たに構築し、様々な主体、他の部局を巻き込み、チームワークを発揮し協働することができる。	主に担当の所掌と関係する国や民間企業等を含む市内外における様々な立場の人と関係を新たに構築し、様々な主体、他の部局を巻き込み、チームワークを発揮し協働することができる。	
		⑪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、市長等上司を助け、困難な調整を行い、合意を形成することができる。	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、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。	実質的に課のとりまとめ担当として、担当する事案について分かりやすい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。	担当の総括として、担当する事案について分かりやすい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。	
	V. 人材育成	⑫人材育成	部において、外部環境の変化等を見通した上で、市役所組織全体の状況を勘案し、人材育成のための環境整備、部下の指導、育成を行うことができる。	課において、外部環境の変化等を見通した上で、人材育成のための環境整備、部下の指導、育成を行うことができる。	実質的に課のとりまとめ担当として、部下の指導、育成を行うことができる。	担当の総括として、部下の指導、育成を行うことができる。	
組織	VI. 組織統率	⑬組織統率	課全体に対して、成果を挙げるために、リーダーシップを発揮し、部下を統率することができる。	課全体に対して、成果を挙げるために、リーダーシップを発揮し、部下を統率することができる。	実質的に課のとりまとめ担当として、部下等に対して、成果を挙げるために、リーダーシップを発揮し、部下を統率することができる。	担当の総括として、部下等に対して、成果を挙げるために、リーダーシップを発揮し、部下を統率することができる。	

氷見市職員 標準職務遂行能力（能力評価における評価項目）					
領域	能力項目	等級	4級	3級	2・1級
		職位	主査	主任	主事・技師
基礎	I. 倫理・思考	①倫理	高い倫理感を有し、服務規律を遵守し、公正・公平に職務を遂行することができる。		
		②公的使命感	全体の奉仕者として、市役所が果たしている公共の福祉の意義を理解し、市役所が担う様々な取組の影響力を認識した上で、自らの業務の位置づけを認識し、強い使命感を持って公務に従事することができる。		
		③論理的思考	常に論理的に考えることができる。		
タスク	II. 業務遂行	④情報収集	自らが担当する業務について現場に出向いて情報に実際に触れたり、各種の資料から、未来に向けて、高い感度、広いアンテナを持って情報収集・整理を行い、ベンチマークすることができる。	自らが担当する業務について、現場に出向いて情報に実際に触れたり、各種の資料から、情報収集・整理を行い、ベンチマークすることができる。	自らが担当する業務について、現場に出向いて情報に実際に触れたり、各種の資料から、情報収集・整理を行うことができる。
		⑤企画	組織や上司の方針に基づいて、担当レベルにおいて事業の企画・立案を行うことができる。	組織や上司の方針に基づいて、事業の企画・立案を行うことができる。	組織や上司の方針に基づいて、周りのサポートを受けながら、事業の企画・立案ができる。
		⑥業務遂行	担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、計画的に業務を進め、担当業務全体の工夫を行い、短期成果に対する意識を持ち、正確で効率的に業務を遂行することができる。	業務に必要な知識・技術を習得し、計画的に業務を進め、短期成果に対する意識を持ち、正確で効率的に業務を遂行することができる。	業務に必要な知識・技術を習得し、意欲的に業務に取り組み、短期成果に対する意識を持ち、正確に業務を遂行することができる。
	⑦DX関連能力	担当業務の課題を発見し、デジタルツールを積極的に活用できる（現場での改善提案、基本ツールの自立的活用、デジタルリテラシーの向上）。	業務の課題を発見し、デジタルツールを積極的に活用できる（現場での改善提案、基本ツールの自立的活用、デジタルリテラシーの向上）。	業務の課題を発見し、デジタルツールを積極的に活用できる（現場での改善提案、基本ツールの自立的活用、デジタルリテラシーの向上）。	
	III. 課題解決	⑧課題対応	課題を的確に把握し、課題に対応することができる。	自律的に課題に対応することができる。	周囲に相談しながら、課題に対応することができる。
		⑨改善	担当業務の改善に中心的に取り組むとともに、挑戦的な分野の業務に自ら積極的に取り組むことができる。	担当業務の改善に自ら積極的に取り組むとともに、挑戦的な分野の業務に自ら積極的に取り組むことができる。	担当業務の改善に自ら積極的に取り組むことができる。
人	IV. 折衝・協力	⑩協働	主に自らの担当業務と関係する国や民間企業を含む市内外における様々な立場の人と関係を新たに構築し、様々な主体、他の部局とチームワークを発揮し協働することができる。	主に自らの担当業務と関係する市内外における様々な立場の人と関係を構築し、チームワークを発揮し協働することができる。	主に自らの担当業務と関係する市内外における様々な立場の人とチームワークを発揮することができる。
		⑪説明・調整（4級）、説明・コミュニケーション（1～3級）	上司・同僚・市民等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとり、担当する事案について分かりやすい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。	上司・同僚・市民等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとるとともに、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。	上司・同僚・市民等と適切なコミュニケーションをとるとともに、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。
	V. 人材育成	⑫人材育成	後輩の指導、育成を行うことができる。	後輩、新入者等に対して指導、アドバイスを行うことができる。	新入者等に対して指導、アドバイスを行うことができる。
組織	VI. 組織統率	⑬組織統率	後輩等に対して、成果を挙げるために、リーダーシップを発揮し、後輩に対して率先垂範することができる。		

なお、求められる能力項目については、能力評価の評価要素とするものであり、各等級・職位の役割を果たすために必要な能力を以下のとおり定義しました。

領域	能力項目	要素
基礎	I. 倫理・思考	倫理、公的使命感、論理的思考
タスク	II. 業務遂行	情報収集、構想・企画、業務管理・業務遂行、DX関連能力
	III. 課題解決	判断、課題対応、改革・改善
人	IV. 折衝・協力	協働、説明・調整・コミュニケーション
	V. 人材育成	人材育成
組織	VI. 組織統率	組織統率

## 5 研修の仕組み

上述のとおり、職員に求められる役割や能力は等級や職位ごとに異なり、各役割や能力を獲得、発揮するために必要となる研修制度については、毎年度の研修実施計画で定めます。

特定の職位の職員が受講を指定される階層別研修に加え、富山県市町村職員研修機構等が実施する専門研修、また、市独自で行う研修についても、各職員が自らのキャリア開発に必要な研修を確認し、その受講について上司と相談の上、受講を申し込みます。

### III 人材育成

#### 1 人材の育成プログラムの整備

##### (1) 自律的学習風土の醸成と組織が支援する仕組みづくり

社会情勢の変化に伴い、行政が担うべき役割も変化する中で、地方公務員に求められる能力・資質も変容しています。また、今後の人材確保の面からも、職員がキャリア(\*1)を通して「仕事のやりがい」、「組織への貢献の実感」、「自己成長」を感じられる魅力的な環境の整備が求められています。

新たな政策課題や複雑・多様化する行政課題を解決し、行政サービスの向上を図っていくため、職務に必要な能力を習得できる環境や、職員が知識・技能を向上できる環境を整え、職員が主体的にこのような能力開発や職務能力の向上に取り組み、自らキャリア開発(\*2)できるよう、職務を通じた研修(OJT)での実務能力の向上が重要であることはもちろん、高度で専門的な知識・技能の習得や、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することが必要です。人事管理の分野でも、職員のキャリア開発支援に資する施策を検討・実施します。

##### ① キャリア開発支援と連携した人事管理

能力評価時に実施する職員と上司との面談において、キャリアビジョンについて意見を交換し、職員が今後伸ばすべき能力を職員へフィードバックするとともに、業務を通じた上司からの助言・指導などにより、職員の育成や自律的なキャリア開発につなげます。

##### ② 人材育成効果を高める人事異動

上司と人事部門は、ヒアリング等を通じて職員のキャリアビジョンに基づいた異動希望を把握することで、職員のキャリア計画の実現と成長意欲を支援します。

##### ③ 主事級職位の人事評価における研修単位

主事・技師が主任に昇格するためには、研修単位を6単位取得することが必要とされています。その取得方法としては、富山県市町村職員研修機構（富山県職員研修所委託分を含む。）が行う専門研修の修了のほか、市民活動団体や国・県等への派遣、総務課長が指定する国家資格やその他公的資格の取得等があります。また、社会人経験のある主事級職員については、以前の職場での在職年数に応じた単位が認められる場合があるほか、その職場で修了した専門研修や派遣研修等で取得した単位についても、総務課長が市職員との整合性を勘案して認定するものとしています。

近年、社会人経験を経て入庁する職員が増加傾向にあることから、主任昇格に必要な単位取得について、総務課から個別にアドバイスをを行います。

\*1 「キャリア」

「キャリア」という用語は、世間一般的に「出世」や「収入向上」、「エリート」といったイメージを持って用いられることが多いですが、氷見市の人材育成制度における「キャリア」とは「過去・現在・将来にわたり、継続的な、より深い自分自身への気づきを通じて、自己の保有している多様な可能性の発揮を多様な局面で実践し続けるプロセス」を言います。

\*2 「キャリア開発」

氷見市の人材育成制度における「キャリア開発」とは、「仕事を通じて充足感を得るための取組(活動)」を指します。

職員におけるキャリア開発	<b>目的:</b> 自分らしく、充実感をもって働くことができるように、興味や働き方、伸ばしていきたい能力等について考えるもの <b>取組:</b> 関心のある分野について情報収集をする、資格取得を目指す、自分の強みについて自己理解を深める等
組織(上司)におけるキャリア開発支援	<b>目的:</b> 職員の自己成長を支援し、職員と組織の信頼関係を構築することを通して、業務の生産性を高め、創造性が発揮される職場とするもの <b>取組:</b> 能力や希望に即した担当業務を割り当てる、仕事や業績に対してフィードバック(コーチング)する等

能力評価添付資料「氷見市におけるキャリア開発について」より引用

(2) チームで機能する組織づくり

組織が単なる個人の集合ではなく、チームとして個人の単純な和以上の成果を挙げることができる組織づくりが重要です。そのため、業績評価において市政運営の方針や組織目標の浸透を図り、職員一人ひとりが職責に応じた職務課題を認識し、課題を克服するための取組を目標として具体化し、実行していきます。

また、チームとして効率的に気持ちよく働く仕組みづくりの一環として、全庁的に必要な基礎業務に係る実務事務研修やメンタルヘルス対策の研修、DX推進に必要な研修の提供も行います。

(3) 次世代リーダーの育成

次期組織運営の人材の発掘のために、富山県や民間を含む外部団体、各種研修所へ職員を派遣し、職員のネットワーク強化や職員個人の能力向上を目指します。また、市独自に次世代リーダー育成研修を実施し、氷見市をけん引していく立場にある中核職員の部下育成やマネジメントスキルの向上を促します。

加えて、時間的制約を抱える職員のキャリア形成を支援するためにも、効率的な業務運営や業績を重視する職場環境整備や、より効率的で柔軟な働き方の検討など、働き方改革を推進し、組織文化の変革を実行していきます。

## 2 人材の育成手法の充実

(1) 職場研修

- ① 各種実務事務研修等の継続実施

例年行っている文書管理や勤怠管理、旅費事務、予算事務等の各種事実業務研修を、継続して実施し、職員全体の基本的な事務遂行能力の維持・向上を図ります。

## ② O J T（職場研修）

日々の業務の中で職員の特性に応じて行う個人指導、いわゆるO J Tは、人材育成において重要な役割を担っており、組織として部下・後輩を育成する風土を醸成することが重要です。職場全体の人材育成力の向上を図りつつ、各所属においても日々の業務を通じた助言・指導も常時行うなど、効果的なO J Tを実践していくことで、職員の特性に応じた人材育成と職員の自律的なキャリア開発につなげます。

## ③ 上司の責務

所属の職員の育成を積極的に行うことや、職員一人ひとりが自己成長を求めようとする職場環境を整備することは、上司の責務であり、部下の育成に関する上司への意識付けや研修を充実させるとともに、部下の育成を上司の評価基準とし、職場の人材育成力の向上を図ります。

## (2) 外部研修の活用

外部の研修所での研修は、職務遂行に必要な知識や技能を体系的・集中的に学習できるとともに、外部講師に接することで、ものの見方や考え方が広がり、他団体等の職員との交流が生まれ、相互に啓発しあう場でもあり、自己啓発やO J Tを補完する重要な手法です。

### ① 富山県市町村職員研修機構との連携

富山県市町村職員研修機構は、全県的な市町村の共同研修機関として平成5年4月に設置され、職員研修を効果的に実施すると共に、各市町村における自主研修にも協力、支援をすることにより、市町村職員の資質の向上と公務能率の増進を図ることを目的としています。

現在、本市が行っている職員研修のうち、階層別基本研修や、能力開発研修、専門研修は、富山県市町村職員研修機構の共同研修に大きく依存しています。このため、引き続き協力・連携して共同研修を推進するとともに、職員研修を時代の要請にあったものとするため、研修内容や研修技法について協議し、見直しを図っていきます。

### ② 派遣研修

時代の変化に即応した高度で専門的な知識・技能や幅広い視野の獲得、行政内外の関係者とのネットワーク構築等については、各地方公共団体が単独で取り組むのは難しいことから、外部で実施される研修や派遣研修の活用を継続していきます。

・自治大学校、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（国際文化アカデミー）、国土交通大学校等の研修機関での研修

- ・国や県、民間団体（氷見市青年会議所、氷見商工会議所青年部）等への職員派遣研修

### (3) 広域的連携

先に述べた富山県市町村職員研修機構と共同で実施する研修のほか、職員の能力開発をさらに効果的に推進するため、県や「とやま呉西圏域連携中枢都市圏」等の近隣自治体との連携を通じ、職員相互の交流を図る合同研修や、市単独では実施が困難な、高度で専門的な研修の広域的合同実施についても継続して検討・実施していきます。

### (4) 自発的学習の促進

資質・能力の向上を図るために、職員が自らの意思で自発的に学習することは、能力開発の基本と言えます。その重要性から、組織としても自発的学習のきっかけづくりや活動支援、取り組みやすい環境づくり、頑張る職員を応援する機運醸成を進めます。

#### ① 能力開発や職務能力の向上の機会提供

社会の変化に対応するために必要なスキルを獲得することは、組織力の向上と個人の能力向上の両面において重要です。このため、通信教育やオンライン講座について職員へ継続して紹介するとともに、職員の能力開発や職務能力の向上への意欲が高まる取組の推進に努めます。

#### ② 研修休業制度の活用

自己啓発等休業や修学部分休業の活用により、大学・大学院への進学等、職員の自主的な能力開発を促進します。

#### ③ 自主研究グループへの支援

行政に関連する事項について、自主的に研究を行う職員グループに対してその研究活動費の助成などを通じ、支援することにより、職員相互の啓発と研究風土の醸成を図ります。

#### ④ 資格取得や自己啓発活動への支援

業務に必要と認められる資格の取得や、業務の向上に資すると認められる研修等への参加を支援し、職員のモチベーションや能力の向上につなげます。

## 3 人を育てる人事管理

人材開発において、成長の8割は仕事を通じて達成されるとも言われています。このため、採用後職員をどのように配置するかは、組織としての業務推進にとどまらず、個人の成長、ひいては組織の成長にとって非常に重要な取組となります。

### (1) 人員配置

職員の採用、育成、評価、配置などの人事施策は、組織目標の達成のために戦略的に実施する必要があります。組織目標の達成には、職員の能力を最大限に発揮させ、より良いパフォーマンスを引き出す必要がありますが、そのためには、職員が意欲を持って主体的に仕事や能力開発、そして自律的なキャリア開発に取り組むことが求められます。

職員が自己の成長や組織への貢献度を実感できるよう、人事評価制度を活用し、仕事へのやりがいを高め、職員のキャリア開発支援につながる人員配置に努めます。

#### ① 能力開発や職務能力の向上により獲得した知識・技能の人事配置等への反映

新たな行政課題に的確に対応していくためには、単に能力開発や職務能力の向上の機会を提供するだけでなく、人事配置に反映させ、獲得した知識・技能を担当業務に活かすことで、組織力や職員のモチベーションを向上させていくことが必要です。

特に今後、デジタルなどの専門的な分野において、一般職員の中で能力開発等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していくことが必要と考えます。

#### ② 職員の主体的なキャリア形成への支援

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には、職員一人ひとりが将来に向けて明確なキャリアビジョンを有していることが重要です。そのため、メンター制度（\*）の実施、人事評価の際の上司との面談機会等により、特に若年層職員や昇任に消極的な職員等に対して自らの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を高められるよう、職員のキャリア形成を支援していきます。

##### \*メンター制度

経験豊かな社内先輩(メンター)が双方向の対話を通じて、後輩社員(メンティ)のキャリア形成上の課題解決や悩みの解消を援助して個人の成長をサポートする役割を果たすもの

「メンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル」平成24年度 厚生労働省委託事業より引用

#### ③ 若年層のローテーション

若年層職員については、原則として入庁後10年間は養成期間と考え、3年程度を周期として、市の様々な業務を経験し、能力の向上を目指します。この時期は、本人の希望業務というよりは、市の業務を理解し、能力養成を目的とした配置を行います。なお、中途採用者に関しては、業務遂行上必要な場合、採用後約3年間は過去の経歴を考慮した配置を実施します。

#### ④ 中堅層の得意分野の発揮期間

30代後半など、中途採用者を含む中堅層の職員については、それぞれの持つ得

意分野や強みを発見・発揮できる部署に配置します。そのため、本人の意向を尊重し、適材適所を考慮した配置とします。

⑤ 女性リーダー育成を考慮した対応

国の方針や社会の流れ、また、氷見市の今後の戦略や人員体制を考慮すると、女性リーダーの育成は重要です。女性リーダー育成を目的とする外部研修の積極的、継続的な受講推薦に加え、市でも同様の目的の研修等の開催を検討していきます。

また、アンコンシャスバイアス（無意識の思い込み）の解消を図り、多様化する行政課題にスピード感を持って対応していくためには、性別を問わず職員一人ひとりが活躍し、リーダーとなる自覚を持つことが重要であることから、女性職員が様々な業務を経験できるようにするなど、そのことを考慮した対応を行います。

⑥ 再任用職員・役職定年者の適正な配置

再任用職員や役職定年者の活躍に向けては、モチベーションの維持・向上、配属先での円滑な組織運営を図る取組が必要です。

モチベーションの維持・向上を図る取組については、新たな配属先での自身の立場と役割を再認識し、新たな心構えを醸成させるため、意識変化を目的とした研修を行います。

また、配属先での円滑な組織運営を図るためには、これまでの経歴や人事評価結果等を基に、その豊富な知識や経験、能力を活かし、持続可能な行政サービスの構築のために引き続き組織に貢献してもらえよう、適性を考慮した配置となるよう、調整をしていきます。

(2) 人事評価

① 人事評価の活用

人事評価制度は、評価基準の明示（組織目標と一貫性のある業務目標と、等級にふさわしい能力）によって、職員が達成した業績と発揮した能力を公正・客観的に評価する仕組みと、良い点を認め、改善すべき点は育成するなどといった人事管理システム（配置、育成、報奨等）への反映という運用から成り立っています。つまり、人事評価は、職員力及び組織力の向上を目的とし、人事管理システムとの連動が重要となります。

② 業績評価・能力評価

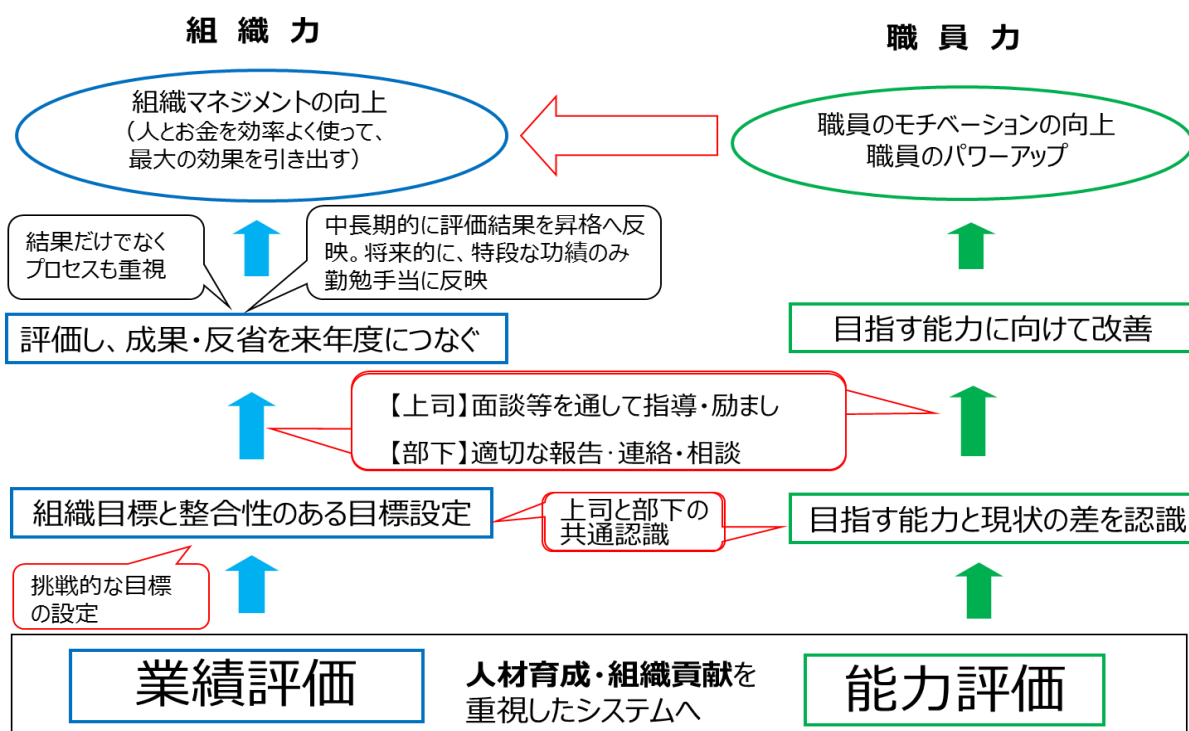
(氷見市人事評価実施要領より)

対象	全職員	
評価者	1次評価者は直属の上司、2次評価者はその上司	
評価期間	業績評価	4月から3月までの間 ・上半期 4月1日～9月30日 評価基準日 9月1日 ・下半期 10月1日～3月31日 評価基準日 3月1日
	能力評価	4月から3月までの間 評価基準日 12月1日
内容	業績評価	期首に設定した目標に対しての達成について評価
	能力評価	職員・等級ごとに設定した標準職務遂行能力に対する行動について評価
面談の機会	原則として目標設定の期首、期中、評価時期の期末の4回	
処遇反映	業績評価	人事評価調整委員会において評語評価を決定後、勤勉手当の支給率に活用
	反映の時期 (勤勉手当の支給時期)	・上半期分：当該年度の下半期（12月10日支給） ・下半期分：翌年度の上半期（6月30日支給）
	能力評価	人事管理、昇給、昇任、降任及び人材育成（研修）に活用

③ 新規採用職員に対する人事評価研修

人事評価は、職員の業務遂行と能力開発を支援するため、その業績と発揮した能力を公正に評価し、育成・報奨などに反映する効果的かつ重要なツールです。そのため、新規採用職員研修において説明を行い、制度を理解した上で職務に当たることができるようになります。

## 評価制度の全体図



### (3) 職員のチャレンジを応援する取組の推進

#### ① 職員提案制度の実施

職員を対象に事業提案を募る「職員提案制度」を実施し、職員の政策立案能力やチャレンジ意欲の向上を図ります。

(例：令和7年度実施「アイデアポスト」(愛称))

#### ② 職員提案研修制度

市の発展に寄与すること、事務能率や市民サービスが向上すること等について、職員の提案に基づき、研修機会を提供し、自発的に学び続ける自律的学習風土を醸成することを目的とする制度で、毎年全庁的に提案を募集し、実施可能なものについて実施します。(例：令和7年度実施「AED研修」、「接遇研修」)

#### ③ 繁忙期におけるお助け制度

部署によって繁忙期が異なるため、全庁で繁忙期となる部署を仕事内容とともに「見える化」し、その繁忙期に他部署の職員が「お助け」できる制度を創設します。他部署の繁忙期に、その部署の業務を代替で行うほか、希望する部署の業務を行い、職務能力の向上やキャリア形成について考える機会を創出します。

#### ④ 地域貢献活動の兼業

多様で柔軟な働き方への需要の高まりや人口減少に伴う人材希少化等を背景とし

て、地方公務員も公務以外で活動し、地域の課題解決等にも積極的に取り組むことが期待されています。兼業での地域貢献活動への参加により、職員自身の能力の向上や意識改革が図られ、その活動により知識やスキルを得ることができ、住民サービスの向上にもつながります。

## IV 人材確保

採用においては、「ありたい職員像」になりうる人材を採用する必要があります。氷見市で働くことの魅力を伝える採用活動、より多くの受験者を獲得するための採用試験内容の工夫、外部人材の活用などにより人材確保を進めます。

### 1 魅力を伝える採用活動

若年人口の減少や人材の流動化を背景として人材獲得競争が激化し、複雑・多様化する行政課題に対応できる多様な人材確保の必要性が高まっています。そのため、採用活動を多様化し、採用試験を見直し、採用予定者へのフォローアップ、採用試験を全庁的な取組にしていく必要があります。

#### (1) 多様な採用活動の実施

「地方公務員として働く」意志を持った上で「氷見市に貢献したい」考えを持った応募者に受験してもらうために、求める職員像や先輩職員の姿を伝えられるように、市HP等や説明会内容の見直し、採用試験の応募から採用決定までを一貫して行える専用WEBページの導入、インターンシップ（職場での仕事経験）のプログラムを見直し、動画を活用した情報発信等を通じて氷見市職員として働くことを身近に感じられるようにします。

また、氷見市ぶり奨学助成制度や技術職奨学資金返還支援事業PRなど、各種制度と連動した採用活動を実施します。

#### (2) 技術職員確保の取組

平成25年採用を最後に大学新卒の技術職員は採用できておらず、技術職員については、試験区分や試験科目など採用方法を大きく変更していく必要があります。上級での教養試験及び専門試験の廃止、通年募集の実施に加え、土木系学科の高校生を対象としたインターンシップや普通科の高校生への土木職員初級試験の実施など、これまでやってこなかった採用手法の工夫に取り組んでいきます。

### (3) 採用者へのフォローアップ

入庁後にスムーズに組織に溶け込んでもらうためにも、氷見市の情報の共有や、市長や先輩職員との交流を含む、ワークエンゲージメントを高めるためのフォローアップを実施していきます。

### (4) 採用試験を全庁的な取組へ

人材の確保が困難となる中、氷見市での地方創生を実現するために、「ありがたい職員像」になりうる人を確保することは、氷見市にとって重要な課題です。このため、採用活動時におけるインターンシップの場を活用して、その職種を必要とする所属において、十分に公務の魅力を伝え、志望者との関わりを構築することが非常に重要です。また、入庁後の新規職員の育成につなげられるよう、説明会やフォローアップ研修への先輩職員の参加など、採用を全庁的な取組にしていきます。

## 2 多様な人材の採用に向けた試験の実施

近年は、幅広い人材を採用するため、社会人採用枠の設定、年齢制限変更、専門試験廃止など採用手法の工夫に取り組んできました。人材獲得競争の激化と行政課題の複雑・多様化を背景に、今後ますます、多様なバックグラウンドを持つ人材の確保が必要になると考えられます。

### (1) 受験対象者や試験方法の工夫

技術職員の採用については、教養試験及び専門試験の廃止や通年募集に加え、受験対象者を初級に拡大した上で、試験内容の見直しにより、土木系を専攻していない高校生等にも受験できるように緩和していくことを検討します。また、採用が困難になってきている保健師や保育士などの資格免許職についても、試験内容や年齢制限の見直しを実施していきます。

### (2) 職務経験者採用の工夫

社会人経験者枠については、多様な経験や知識・技能、専門性を活用するため、年齢制限の緩和やデジタル化推進枠での募集など、積極的に実施しています。テストセンター方式の活用によるUIJターン枠や特定の推進枠を設けるなど、幅広い人材の確保に取り組めます。

### (3) 選考試験採用やカムバック採用の実施

採用困難な資格免許職については、選考試験の実施を検討する必要があります。また、公務員経験者のカムバック採用についても、必要とされる職務において、選考採用の実施を検討します。

## 3 外部人材の活用

### (1) 国や県、民間企業等との人事交流

国や県、民間企業等に積極的に交流人事や派遣研修を行うことで、他機関の優れた分野に学び、組織の活性化を図ります。

### (2) 外部副業人材の活用

地域課題を解決するために、民間からの高度な知識やスキルを活用するため、副業型地域活性化起業人等の受入れを検討します。

## V 職場環境の整備

ワークライフバランスの重要性の高まりもあり、価値観やライフスタイルの多様化と共に働き方に対するニーズも多様化しています。全職員が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よう、柔軟で多様な働き方を推進します。

### 1 より効率的かつ柔軟な働き方の推進

デジタル技術を活用し、テレワークなど時間や場所にとらわれずに柔軟に働くことができる働き方を推進していきます。また、風通しが良く、気持ちよく働ける職場づくりに取り組みます。

#### (1) 業務の効率化の推進

事業の精査を行い、スクラップアンドビルドを徹底し、限られた人的、財政的資源を効率的に活用します。また、行政手続きのオンライン化、AIやRPAの積極的な活用などの庁内業務のデジタル化により、生産性の向上に取り組みます。

また、時間外業務時間の削減のため、開庁時間を短縮する窓口時間の短縮等に取り組みます。

#### (2) テレワークの活用

時間や場所にとらわれない、職員一人ひとりの柔軟な働き方の実現のため、テレワーク制度の周知や推進の取組により、テレワークを継続して活用します。

(3) 時差出勤制度の活用

時差出勤制度を活用し、職員のワークライフバランスの推進や、業務の効率化、長時間労働の是正を図ります。

## 2 仕事と家庭生活の両立支援

年齢、性別にかかわらず、職員個人の事情に応じた働き方を実現するために、ライフステージを問わず全ての職員が継続して勤務し、能力を発揮できる制度を拡充するとともに、組織として職員のワークインライフ（\*）の支援に取り組みます。

\* ワークインライフ

生活や仕事に対する価値観が多様化するなか、働くことを人生の一部として位置付け、自分らしいワークスタイルを自分らしい生き方の中で実現すること。

(1) 育休取得の推進

育児休業の代替職員の確保や、育休職員の業務を応援する職員への支援を行い、性別を問わず職員が積極的に育児休業を取得できる職場環境づくりに取り組みます。

(2) 介護離職の防止

仕事と介護の両立を支援するため、職員に介護両立支援ガイドブックを配付し、両立支援制度を周知します。

(3) 年次休暇の取得促進

ワークライフバランスの実現や健康保持のため、休暇の取得促進について職員に周知し、年次休暇取得計画表の作成や、連休と年次休暇を組み合わせた連続休暇の取得を促します。また、年次休暇の取得実績を各所属長へ報告することで、年次休暇の取得を促進します。

(4) 一斉定時退庁の推進

毎週水曜・金曜日を「ノー残業デー」とし、心身のリフレッシュや家族団らんを促す呼びかけを継続します。

## 3 健康で勤務できる職場環境・体制の整備

職員が高い意識を持って能力を安心して発揮するためには、心身共に健康で勤務する

ことが重要であり、そのための環境づくりを進めていく必要があります。

職員の健康保持・増進のため、健康確保措置、メンタルヘルス対策に積極的に取り組みます。また、ハラスメント防止に努め、安心して職務に専念できる職場環境を整えます。

#### (1) メンタルヘルス対策

メンタルヘルス不調による休務者の割合は、増加傾向にあります。長時間勤務者の産業医面談等を引き続き行うだけでなく、ストレスチェックの実施や結果を活用したセルフケア研修を行い、職員の健康維持・増進に努め、相談しやすい職場づくりを推進します。

#### (2) ハラスメント対策

ハラスメント（カスタマーハラスメントを含む。）は、職場環境を悪化させ、職員の能力の発揮を阻害し、作業能率の低下を招きます。このため、ハラスメント防止研修の実施やカスタマーハラスメント対策マニュアルを周知するなど、ハラスメント対策の取組を推進し、安心して職務に専念できる職場環境づくりを行います。

#### (3) 衛生委員会の役割

健康診断の実施、特定保健指導の利用促進や職員の健康障害の防止、心身の健康保持のため、衛生委員会で職場環境の改善策、メンタルヘルス不調対策について審議し、健康管理の取組に反映していくことで、より良い職場環境づくりに努めます。

#### (4) 勤務間インターバルの確保

勤務間のインターバルにより、休息時間を十分に確保することは、健康維持や業務の能率化につながります。計画的に業務を進めるとともに、時差出勤勤務制度の利用や有給休暇等を活用しながら、確実な勤務間インターバルの確保に努めます。

### 4 風通しのよい職場づくり

風通しのよい職場となるよう、職員一人ひとりがそれぞれの役割と使命を認識しながら、職場全体で組織目標に向かって課題に取り組む風土を醸成するとともに、悩みやトラブルについて相談しやすい職場環境づくりに努めます。

また、相談しやすいだけでなく、活発な意見も出しやすい職場となることにより、職員の働きがいや意欲、組織に対する愛着を高め、組織の健全化、組織力の向上、人材の定着につなげます。

誰もが安心して意見を出し合い、能力を発揮できるという風通しのよい職場環境を整備するため、アンコンシャスバイアスの存在を認識し、その影響の軽減に努めます。とりわけ、年齢や勤

務年数、性別、雇用形態等に基づく固定的な見方が、業務分担、意思決定、人事評価等に影響を及ぼすことのないよう、心理的安全性の高い職場づくりを推進します。

## VI DX人材の育成・確保

### 1 求められるDX人材像及び育成・確保

#### (1) DXエキスパート

##### ① 人材像

デジタルに関して高度な知識・技能と行政の専門性をバランスよく身に付け、積極的にデジタル技術やデータを活用し業務変革を推進していくDXの司令塔として、企画立案や部門間の総合調整、全体方針や個々のDXの取組の進捗管理等を行うことを期待します。

##### ② 育成・確保

関連部署経験者等からの育成を基本とします。デジタル技術の最新知識やスキルを身につけるため、職員の職位・経験・知識レベルに応じた高度な専門的研修の受講や資格取得の支援を行います。

キャリアパスにおいては、行政実務の知識・経験とデジタルに関する知識・技能の習得に向けて、庁内のデジタル技術の活用度が高い部署（業務）をローテーションで経験させることにより、庁内のデジタル基盤への理解と行政知識をバランスよく経験し、氷見市全体のデジタル化推進をリードできる人材として育成します。

#### (2) DX推進リーダー（各所属1名以上）

##### ① 人材像

デジタルに関する一定程度の知識・スキルを身につけ、行政実務・経験を兼ね備え、組織におけるデジタル技術を活用した業務変革にチャレンジできる人材です。DXエキスパートと連携して担当業務をとりまとめ、市の施策におけるデジタル化の課題を解決します。

##### ② 育成・確保

DX推進担当部署が、一般職員の中から、特に集中的に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、データ活用スキルの習得・維持及び課題解決能力の向上に必要な知識等の習得のための研修機会の提供に努めます。

(1)のDXエキスパートと(3)のDX推進員との橋渡し役となれるよう、DX推進計画に基づき、着実に育成の取組を進めます。意欲のある職員は、DXエキスパートとしての育成も考慮します。

### (3) DX推進員（全職員）

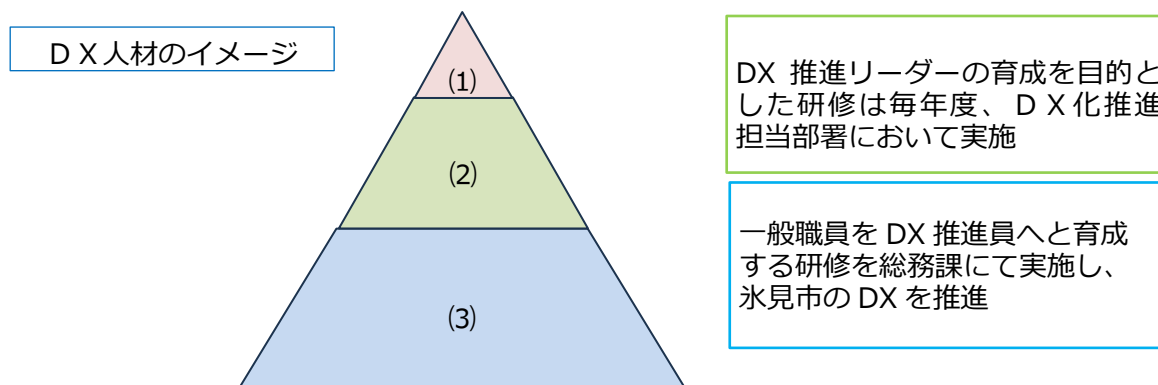
#### ① 人材像

行政手続のオンライン化などの市民ニーズに対応した行政サービスを提供するため、担当業務に関する専門性と業務遂行能力に加え、デジタル知識を高め、導入されたデジタル技術を活用して担当業務のDXの取組を推進します。また、管理職は、組織のDXを積極的に推進します。

DX推進員は、基本的に階層を問わず全一般職員を対象に育成するものとし、デジタルに関する基礎的な知識を持ち、テレワークやペーパーレス、オンライン会議等を積極的に実施するほか、業務の効率化に向け、AIやRPA等を活用した自主的な業務改善に取り組むことで、庁内のDXを推進します。

#### ② 育成・確保

氷見市の組織としての劇的なDX推進のためには、幅広い階層の一般職員がDXに関する理解を深め、使いこなせるよう知識の習得を進めていくことが必要です。そのため、DX推進に必要なデジタル技術の基礎知識やスキルを身につけるためのオンライン講座を含めた研修など、職員が必要な知識を習得しやすい環境を整備します。



## 2 人材育成・確保に係る実施体制の構築

DX人材の育成・確保については、DX推進計画を踏まえ、総務課、DX推進担当部署、関係各部署が緊密に連携し、情報共有を行い、全庁的に取り組みます。

## VII 人材育成推進体制

職員の人材育成を着実に推進するには、「個々の職員」、「上司」、「人事部門」がそれぞれの役割と責務を十分認識し、相互に連携して取り組むことが求められます。

### 1 職員の能力開発の推進体制

職員の能力開発の推進体制としては、個人の自らの成長とそれを支援する組織体制を築くことで、「キャリア開発を通じての学習的風土の醸成」を図っていきます。人事部門は「キャリア教育」「キャリア面談」「個人のニーズに基づく研修」を提供し、上司も定期的に業績評価の際の面談に加え、能力評価の際の「キャリア開発に関する振り返り」を実施することで、個人の成長を支援し、目標を達成する組織づくりを行っていきます。

### 2 個々の職員の役割

人材育成の基本はあくまで職員の主体的な自己啓発であり、職員は公務員としての責任と自覚に基づいて、自らの能力開発に積極的に取り組む必要があります。研修内容や職場での指導をいくら充実させても、受ける側に学び取ろうとする意欲と姿勢が無ければその効果は期待できないことから、個々の職員は、仕事に関する知識や技術を自主的に習得するように努めるとともに、常に問題意識と自己成長意欲を持って仕事に取り組み、相互に啓発し合える職場の環境づくりに努めることが重要です。

### 3 上司の役割

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、部下の能力を高めます。そのために上司は、風通しのよい職場づくり、部下が能力開発に取り組みやすい雰囲気づくりに努め、部下の能力開発を上司の重要な職務として明確に位置づけ、その自覚を促します。

上司は、自らの行動が所属職員の意欲や職場の雰囲気大きな影響を与えていることを認識し、職場の内外で実施される研修を支援していることを示す必要があります。

### 4 人事部門の役割

職員一人ひとりが「ありたい職員像」に向かって自律的にキャリア開発を行い、成長できるよう、人材育成の全庁的な方策の実施に関し、主導的に取り組みます。

人事評価制度の定着・改善、職場研修の充実や働きやすい職場環境づくりに取り組むなど、各施策を総合的かつ一体的に進めます。