

 HATSUKAICHI CITY

廿日市市人材育成・確保基本方針

City of Hatsukaichi Talent Management Policy

2026(令和8)年4月

ちょうどいい、みつけた。

廿日市市
はつかいち



目次

INDEX

はじめに	-----	P 1
第1章 人材育成・確保基本方針の趣旨と位置付け	-----	P 2
本方針の趣旨 / 本方針の位置付け		
第2章 廿日市市職員として求められる職員像と行動指針	-----	P 4
人材育成の目的 / 求められる職員像及び行動指針 / 職員が大事にする合言葉（口グセ） /		
職員に求められる12の能力 / 職位ごとに求められる能力のイメージ / 職位ごとに必要な役割		
第3章 全庁的な推進体制の構築	-----	P 10
第4章 人材育成・確保基本方針における取組	-----	P 12
人材育成・確保基本方針における取組の全体像		
part 01 人材育成	-----	P 14
職場研修・自主研修 / 人事評価制度 / ソリューションフォーカス手法の活用 / 多様な人材の育成		
part 02 適正配置・処遇	-----	P 18
給与、昇任、昇格制度 / 職員の意欲や適性等を踏まえた人事配置 / 障がいのある職員の活躍 / 女性職員の活躍		
part 03 職場環境の整備	-----	P 22
職場の雰囲気づくり / ワーク・ライフ・バランス / 職員の心身の健康増進		
part 04 人材確保	-----	P 28
廿日市市職員として働く魅力の発信 / 柔軟な採用試験の実施等 / 多様な人材の確保・定着 / デジタル人材確保・育成		
資料編	-----	P 33
用語解説 / キャリアパスのイメージ		
別冊資料		
職位別の役割と主な業務		

はじめに 職員を取り巻く環境の変化

■複雑・多様化する行政課題

近年では、少子高齢化の進展や生産年齢人口の減少、個人のライフプランや価値観の多様化、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展など、社会情勢は急速に変化しており、職員が直面する行政課題も複雑・多様化しています。

また、今後、若年労働力の絶対量が不足し、経営資源が大きく制約されることが想定される中、複雑・多様化する行政課題に対応する上で、職員の人材育成・確保の重要性は従前にも増して高まっています。

■国の「人材育成基本方針策定指針」が26年ぶりに改正

国では、複雑・多様化する行政課題に対応していくため、地方自治体の人材育成の方策等を示した「人材育成基本方針策定指針」を26年ぶりに改正し、新たに人材確保や職場環境の整備、デジタル人材の育成・確保を盛り込んだ「人材育成・確保基本方針策定指針」を令和5年12月に策定しました。特に必要となる人材の確保などに関する事項は、可能な限り定量的な目標を設定し、定期的に検証・改善すること、首長等が積極的に関与し、人事担当部局と関係部局が連携すること、単独では人材育成・確保が困難な場合は市町村間で連携強化を図ることなどが示されています。

■市内デジタル人材の育成に向けた取組の推進

生産年齢人口が減少する中、複雑・多様化する行政課題に対応していくためには、デジタル技術を活用して業務のあり方そのものを変革する「DX（デジタルトランスフォーメーション）」を進めることが必要です。そこで、本市が求めるデジタル人材像や役割を明確にし、求められるデジタル人材のレベルに応じた研修計画を策定するなど、職員のデジタルスキルを向上させ、DX推進に向けた人材育成を推進していきます。

■「はつかいち未来ビジョン2035」の策定

本市の最上位計画である「はつかいち未来ビジョン2035」が令和8年3月に新たに策定され、まちづくりの基本理念として掲げる「市民一人ひとりがともに幸せに暮らせるまちづくり」の実現に向けて、その屋台骨となる本市職員の人材育成・確保を進めていく必要があります。

■時代の流れに応じた「廿日市市人材育成基本方針」の改正

本市職員の人材育成・確保についても、時代の流れに応じた見直しが求められていることから、国の「人材育成・確保基本方針策定指針」を参考とした改正を行うとともに、名称を新たに「廿日市市人材育成・確保基本方針」とし、本市の人材育成・確保における諸施策を推進していきます。



第1章 人材育成・確保基本方針の趣旨と位置付け

1. 本方針の趣旨

本方針は、本市の最上位計画である「はつかいち未来ビジョン2035」の基本理念と目指すまちの将来像の実現に向けて、本市の求められる職員像及び行動指針等を明確化し、市民の期待に応えることができる職員の人材育成・確保の基本的方向性を示すものです。

本方針により、職員一人ひとりが人材育成の手法や研修制度の目的を理解し、自らの能力開発に積極的に取り組むとともに、各職場においては職員が安心して働ける職場環境づくりに努めていく必要があります。

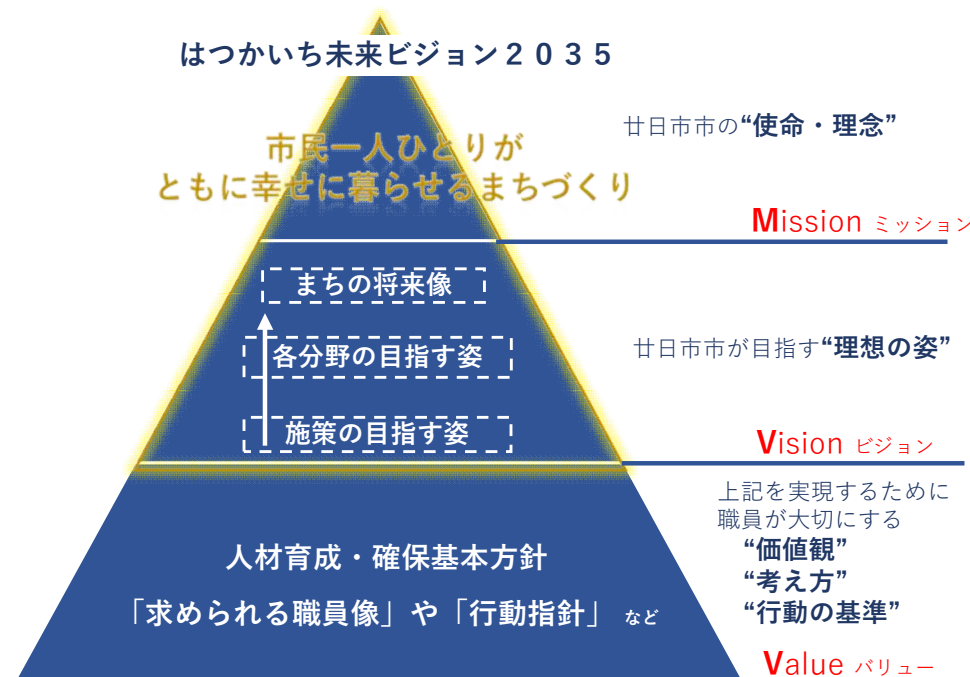
また、本市職員の人材育成・確保について時代の流れに応じた見直しが求められていることから、今回の改正に当たっては、これまでの本市の人材育成基本方針の基本的な考え方などを踏襲しつつ、国の「人材育成・確保基本方針策定指針」における必要事項を盛り込むとともに、名称を「廿日市市人材育成・確保基本方針」として改め、本市の人材育成・確保における諸施策を推進していきます。

なお、本方針は、令和8年4月から令和13年3月までの5年間で推進していきます。

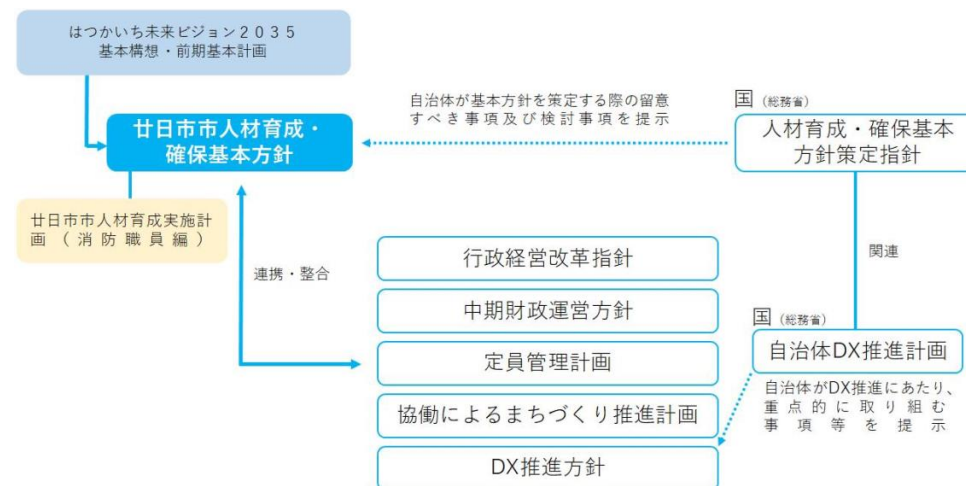
2. 本方針の位置付け

「はつかいち未来ビジョン2035」に掲げる諸施策を着実に推進するため、その屋台骨となる職員の人材育成・確保を行うものです。

また、「はつかいち未来ビジョン2035」をはじめ、「行政経営改革指針」、「中期財政運営方針」、「定員管理計画」、「協働によるまちづくり推進計画」、「DX推進方針」等の各種関連計画との連携・整合性を図ります。



■ ミッション・ビジョン・バリュー(MVV)とは、経営学者のピーター・F・ドラッカーが提唱し、組織におけるMVVは、組織の存在意義を示すもので、組織の構成員にとって仕事をする上での拠り所となるもの。





第2章 廿日市市職員として求められる職員像と行動指針

1. 人材育成の目的

～廿日市市の未来を切り拓く職員を育成する～



2. 求められる職員像及び行動指針

人材育成の目的を達成するために、求められる職員像とその具体的な行動指針について定めます。

求められる職員像

行動指針

1 はつかいちを愛し、 市民に信頼される職員

廿日市市職員としての誇り、強い使命感、高い「志」を胸に、全体の奉仕者として法令を遵守し、市民の信頼に応える（コンプライアンス）意識をもちながら、責任をもって日々の仕事をやり抜きます。

市民の一員であることを自覚し、まちに愛着をもち、柔軟な思考のもと市民と一体となって地域の課題解決に取り組みます。

「住みたいまち」、「住み続けたいまち」として選ばれ続けるため、一人ひとりが廿日市市の代表であるとの意識をもって誠実に対応し、はつかいちの魅力を発信します。

2 相手を思いやり、職員や 組織の連携・チームワーク を大切にする職員

対話を通じて相手の価値を認め、肯定することで前向きな職場環境を実現するとともに、褒め合い、チームで成果を喜び合いながら日々の業務に取り組みます。

互いの立場や役割を理解し、組織の垣根を越えて連携し、住民サービス向上につながる組織全体の成果を重視します。

自らの知識・経験を生かし、思いやりをもって、部下や後輩などを指導・育成・支援し、全ての職員が互いに協力し合う姿勢を大切にして行動します。

3 変化・変革を恐れず、 未来に向かって挑戦 する職員

前例にとらわれず、改善の思考をもって主体的に仕事に取り組み、常に挑戦の意識をもって行動します。

世の中の変化や多様な市民ニーズを敏感かつ的確にとらえ、コスト意識とスピード感をもって行動します。

熱意をもって、自ら学び、考え行動し、自身の能力開発に積極的に取り組みます。

3. 職員が大事にする合言葉（口グセ）

仕事をする上で、この「大事にする合言葉（口グセ）」を習慣化することで、求められる職員像をより明確にし、行動指針を浸透させるとともに、より良い職場の雰囲気職員全員で築き上げていきます。

一緒にがんばろうや！

- ・職員同士の仲間意識・協働の姿勢の醸成を図ります。
- ・困難な状況でも「一緒に乗り越えよう！」という前向きな気持ちを共有し取り組みます。
- ・地域づくりのパートナーとして市民へ寄り添う姿勢や共に歩む存在であることを示します。

それもええね！

- ・相手の価値を認め前向きな職場環境を実現します。
- ・職員や市民の多様な意見や背景を受け入れます。
- ・「解決」に向けた視点を大事にすることで、部下や後輩の育成に繋げていきます。

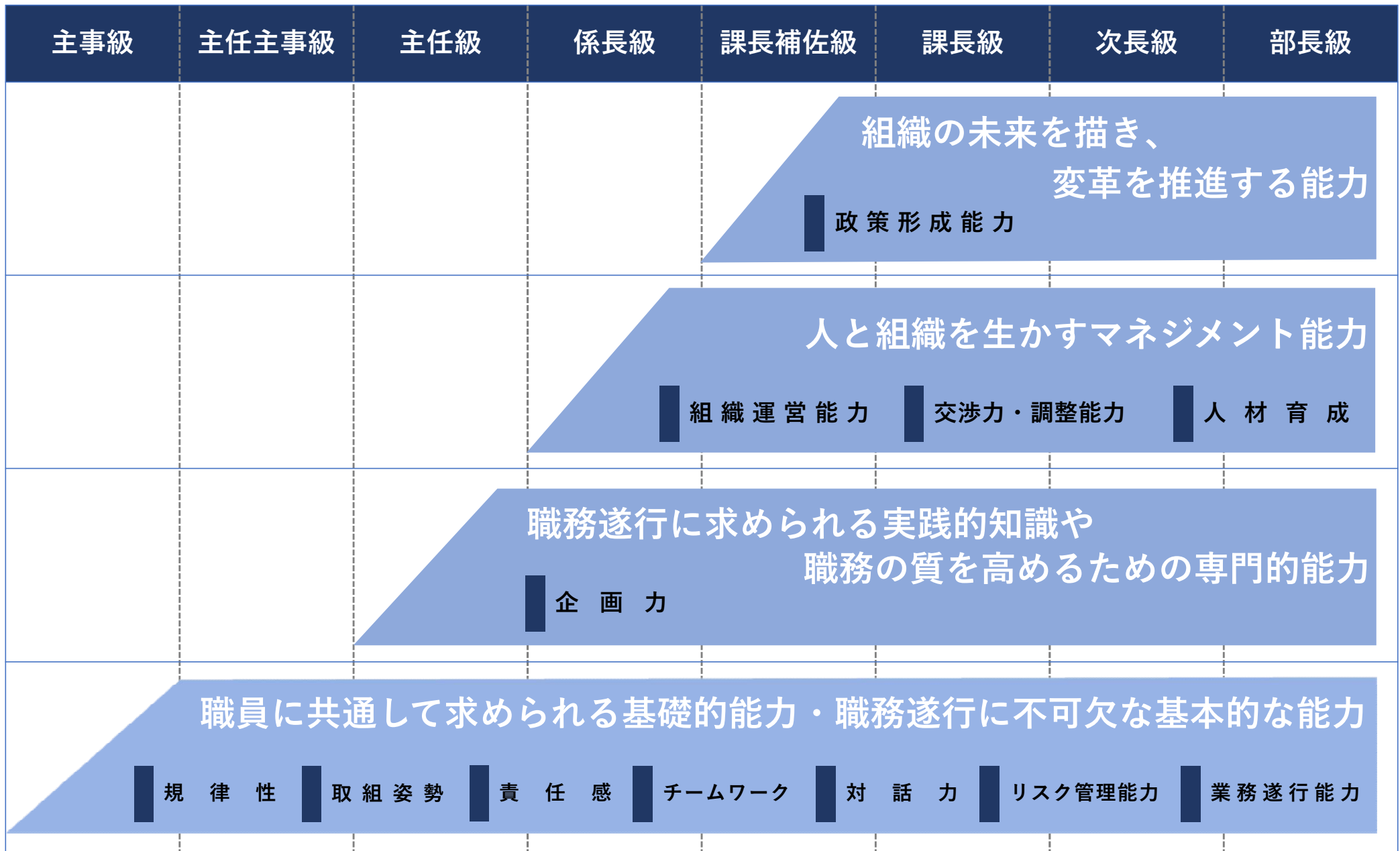
やってみようや！

- ・変化・変革を恐れず「常に挑戦」を意識付けるとともに、その「挑戦」を応援します。
- ・自信と責任感の醸成を図り、主体性を育てます。
- ・自ら学び、考え、行動することを促します。

4. 職員に求められる12の能力

能力	内容	能力	内容
規律性	市民から信頼される公務員として、高い倫理観を備えた上で服務規律を遵守し、全体の奉仕者として、公平、公正に職務を遂行することができる能力	チームワーク	所属内の業務の繁閑状況に応じて、思いやりをもって相互に応援し合い、風通しの良い組織風土づくりに寄与する能力
政策形成能力	本市を取り巻く環境変化、市の経営資源、市民ニーズを的確に把握した上で、多様な主体との協働を意識し、全体最適で中・長期的な戦略を考え、政策形成を行う能力	交渉力・調整能力	市が抱える課題解決のため、円滑な連携調整、関係機関との合意形成、相互理解を進められる能力
企画力	行政ニーズを的確に捉え、広い視野と柔軟な発想で解決策を構想し、実現可能な企画として具体化する能力	対話力	情報を正しく収集・理解等し、円滑なコミュニケーションを図る能力
取組姿勢	誠実さ、謙虚さ、素直さを持ち、改善工夫、自己研鑽に努めるなど、前向きに新しい分野へ挑戦する能力	リスク管理能力	リスクを未然に防ぐため、適切な措置を講じ、トラブル発生時に冷静に対応するなど、リスク管理を的確に行える能力
組織運営能力	部、課、係の目標を達成するため、組織のマネジメントにより総合力を発揮して、成果を上げる能力	業務遂行能力	最少の経費で最大の効果を挙げるため、市の経営資源を最大限活用し、計画的・能率的に施策を推進する能力
責任感	担当する業務について、期限を意識し、責任感を持って、最後まで業務を遂行する能力	人材育成	部下の適性・能力を見極め、中・長期的な視点で知識、ノウハウ、スキルを伝承し、適切な成長を促す能力

5. 職位ごとに求められる能力のイメージ



6. 職位ごとに必要な役割

(1) 経営層

職位	必要な役割
部長級 (8級)	<ul style="list-style-type: none">◆時代の変化に柔軟かつ弾力的に対応できる体質を強化するため、職員の資質の一層の向上と、可能性・能力を引き出すことを、経営層として意識する。◆時代の変化を捉え、政策責任者として、全体最適の視点で長期戦略を考え、革新的な政策形成を行う。◆市の政策目標を実現するため、部の方針を打ち出すとともに、適切な判断を行う。◆部の方針を達成するため、広域的・全市的な総合調整を行い、あらゆる経営資源を効果的・効率的に活用する。◆想定外の事態にも冷静かつ迅速なリスクマネジメントを常に意識する。
次長級 (7級)	<ul style="list-style-type: none">◆部長を補佐するとともに、必要に応じて代行する。◆部内の改革リーダーとして、組織を先導する。◆自らが時代の変化を捉え、必要に応じて、部の方針等について部長に進言等を行う。◆組織内の力を最大限引き出せるよう部下職員の育成・能力開発を行う。

(2) 管理職層

職位	必要な役割
課長級 (ライン職) (6級)	<ul style="list-style-type: none">◆時代の変化を捉え、事業責任者として、多様な主体との協働を意識し、全体最適で中長期的な戦略を考えた事業の改革に取り組む。◆部の方針に基づき、組織の目標と課題を明示するとともに、必要に応じ経営層に進言、提案を行う。◆課の目標を達成するため、市内の団体・他部門などとの連携、組織のマネジメントにより総合力を発揮し、成果を挙げる。◆部下職員の将来像を意識し、中長期的な視点で育成・支援し、その能力向上の推進を図る。
課長級 (スタッフ職) (6級)	<ul style="list-style-type: none">◆課長を補佐するとともに、必要に応じて代行する。◆自らが時代の変化を捉え、必要に応じて課の目標等について課長に進言、提案を行う。◆課の目標・事業の具体化に向け、課内や関係する部門との調整を行う。◆段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。◆課長とともに部下職員を育成し、その能力向上の推進を図る。

6. 職位ごとに必要な役割

(3) 監督職層

職位	必要な役割
課長補佐級 (ライン・ スタッフ職) (5級)	<ul style="list-style-type: none">◆行政ニーズの変化を捉え、業務責任者として、多様な主体との協働、庁内協働を意識し、成果を重視した業務改善に取り組む。◆課の目標達成に必要な計画立案や課題解決を行うとともに、必要に応じて上司に進言を行う。◆庁内の関連組織と調整し、系のチームワークで効果的・効率的に課の目標を達成する。◆計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行できるよう進行管理を行う。
係長級 (ライン職) (4級)	<ul style="list-style-type: none">◆上司、部下等と円滑なコミュニケーションをとり、協力的な関係を構築する。◆部下の能力を適切に把握し、成長につながるアドバイスをを行い、自学の精神を育む。

(4) 一般職層

職位	必要な役割
係長級 (スタッフ職) (4級)	<ul style="list-style-type: none">◆現場起点で課題を発見し、その課題解決に向けた業務改善に取り組む。◆行政のプロとして専門的な知識又は経験が必要とする担当業務を的確かつ効率的に遂行する。◆後輩職員に必要なアドバイスをを行うとともに、状況に応じて業務の応援をする。
主任級 (3級)	<ul style="list-style-type: none">◆現場起点で課題を発見し、その課題解決に向けた業務改善に取り組む。◆行政のプロとして専門的な知識又は経験が必要とする担当業務を的確かつ効率的に遂行する。◆後輩職員に必要なアドバイスをを行うとともに、状況に応じて業務の応援をする。
主任主事級 (3級) 主事級 (1級、2級)	<ul style="list-style-type: none">◆担当業務に必要な知識と技術を習得し、確実かつ迅速に遂行する。◆市民視点で課題の発見に努め、解決する方策を考え、上司に提案する。◆上司、同僚と円滑なコミュニケーションをとり、協力して業務を効率的に遂行する。◆意欲的に業務に取り組み、担当業務の改善、工夫をする。



第3章 全庁的な推進体制の構築

全庁を挙げて人材育成を推進

・・・人材育成を推進していくためには、各部署と人事部門が連携し、全庁を挙げて体制を構築することが必要です。

■職員の責務

職員は、全体の奉仕者として高い倫理観や使命感、人権意識等をもって公平・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、自己研鑽に努めるものとします。

■管理監督者の責務

管理監督者は、人材育成を行う上で極めて重要な役割を担っており、その取り組む姿勢が職員の意識や職場環境に大きな影響を及ぼすことから、自ら率先して自己啓発に取り組むものとします。

また、所属職員の職場内での状況や役割、能力等を十分把握し、職員一人ひとりの能力開発について積極的な支援を行うものとします。

■人事部門と各所属等との連携強化

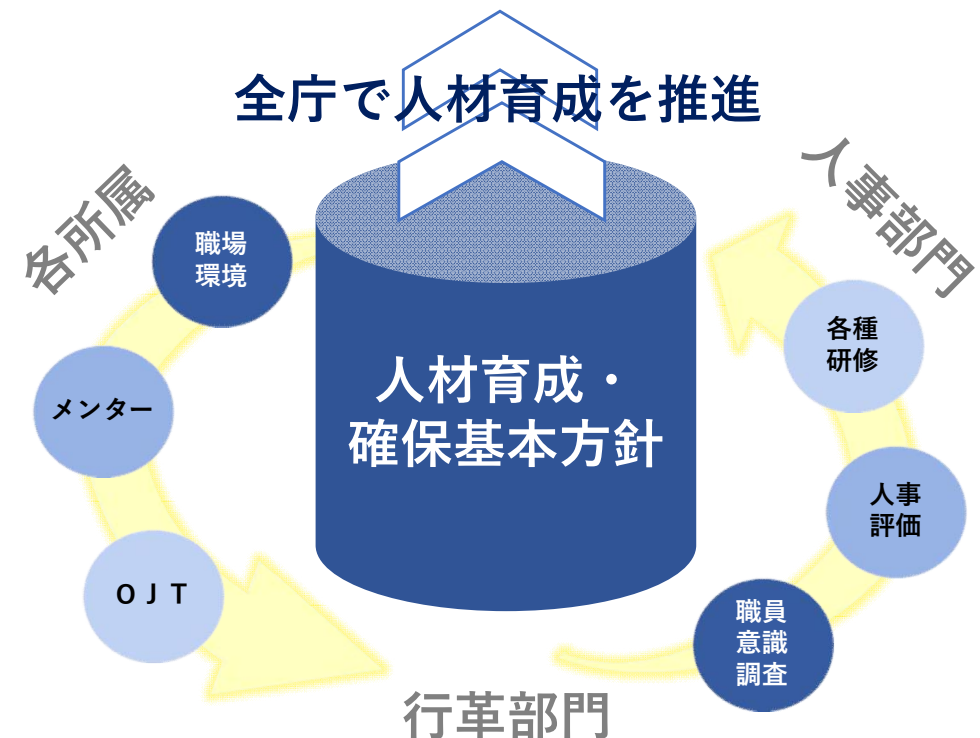
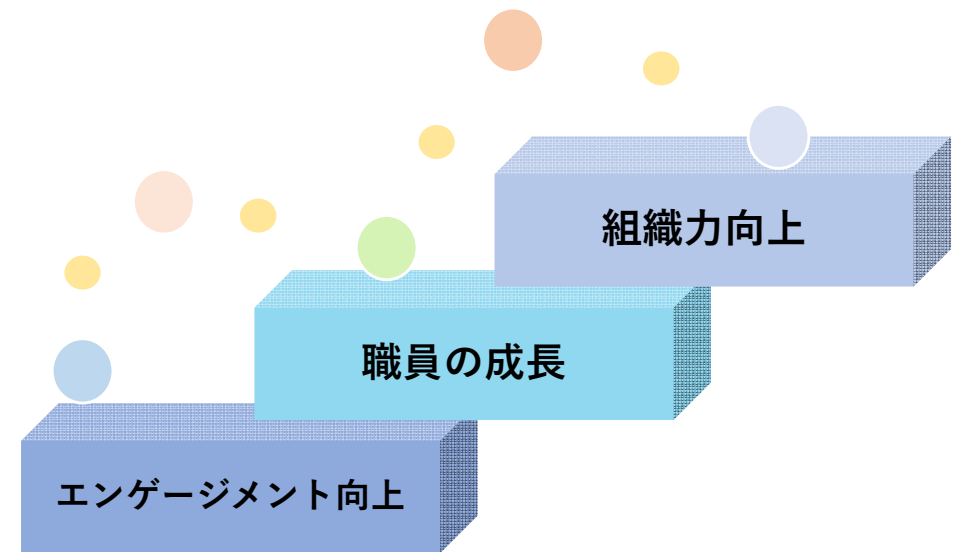
人材育成・確保を担当する人事部門は、各所属と連携を図りながら、各種取組を効果的に実施するとともに、人材育成・確保に関する情報の収集やノウハウの蓄積等に努めるものとします。

■人事部門と行革部門との連携

職員が成長を実感しながら仕事に取り組み、組織全体のパフォーマンスの向上につながるよう、職員の意識調査を実施し、結果をフィードバックするとともに、必要に応じて各種施策に反映していきます。

■基本方針及び取組内容の検証・見直し

基本方針については、「はつかいち未来ビジョン2035」との整合性を図るとともに、各種関連計画の動向を踏まえながら、適宜、見直しの必要性について検討するものとします。また、本方針に記載する取組内容については、個別に十分に協議を行った上で実施の判断を行うものとし、実施後は必要に応じて検証・見直しを行い、時代の流れに応じた人材育成・確保を図るものとします。





第4章 人材育成・確保基本方針における取組

人材育成・確保基本方針における取組の全体像 ～4つの柱による体系的アプローチ～

1 人材育成

研修や自己啓発を通して学びの機会を広げ、人事評価と連動した職員の成長支援を行います。多様な人材がそれぞれの強みを発揮できるような各種取組を実施します。

● 職場研修・自主研修

➢ リスキリングやスキルアップできる環境の整備、機会の提供 等

● 人事評価制度

➢ 公正な実施、人事評価結果の活用、面談を通じた人材育成 等

● ソリューションフォーカス手法の活用

● 多様な人材の育成

➢ 専門的な知識・技能を持った職員の育成 等

2 適正配置・処遇

人材育成を効果的に進めていくために、職員の能力を開発するだけでなく、その能力が最大限発揮できる人事管理を行います。

また、職員のやりがいを引き出し、誇りを醸成するとともに、組織力の向上やさらなる能力開発に繋がる各種取組を実施します。

● 給与、昇任、昇格制度

➢ 人事評価結果の活用、適正な制度の運用 等

● 人事配置

➢ 知識や経験、技能等を最大限活用できる適正な配置 等

● 障がいのある職員の活躍

➢ 研修を通じた能力向上、職員の障がいへの理解の促進 等

● 女性職員の活躍

➢ キャリアパスの例示、管理職等への積極的な登用 等

組織力の向上

4 人材確保

廿日市市職員として働く魅力を積極的に発信するとともに、多様な人材に挑戦してもらえる採用試験方法を検討します。

また、専門的な人材の確保や既存職員が活躍できる環境の整備を進めます。

● 廿日市市職員として働く魅力の発信

➢ 求める人材の明確化、情報の「見える化」の推進

● 柔軟な採用試験の実施等

➢ 時代に合った最適な採用試験の実施、多様な人材が挑戦できる試験方法の導入検討 等

● 多様な人材の確保・定着

➢ 専門的な人材の確保、既存職員が活躍できる環境の推進 等
➢ 必要とされるデジタル人材像や育成に向けた目標等の設定 等

3 職場環境の整備

ワーク・ライフ・バランスを実現し、持てる能力を最大限に発揮できるよう、業務の改善等に取り組むとともに、心理的安全性の高い職場づくりや職員の健康増進等に取り組むことで、意欲を持って仕事に向き合える職場環境づくりを推進します。

● 職場の雰囲気づくり

➢ エンゲージメントの把握と向上、自らの考えを表現し、積極的なコミュニケーションをとることができる職場づくりを推進

● ワーク・ライフ・バランス

➢ 仕事と生活を両立できる職場づくりの推進 等

● 職員の心身の健康増進

➢ 心身ともに健康で能力を発揮できる職場づくりの推進 等

人 材 育 成

1. 職場研修・自主研修

職員として基本的に求められる能力を習得するため、また、潜在能力を引き出し、能力開発を図るため、職場内研修及び職場外研修を実施します。

また、リスキリングやスキルアップできる環境を整備し、職員の自主研修を促すとともに、獲得した知識・技能を生かせる機会の提供を推進します。

職場内研修（OJT）

人材育成の中心的役割を持つものであるため、職場の上司や先輩は部下や後輩に対して、実務を通して、知識・技能・態度等の向上について、意図的、計画的、継続的に指導・支援を行うことで、若手職員の意欲向上につなげます。

また、人が人を育てるという意識は、人材育成においては極めて有効な手法であり、指導する職員のマネジメント能力の向上にもつながります。

POINT 01

職場外研修（Off-JT）

業務に直結する専門的な知識を習得できることだけでなく、職場や研修所、協働によるまちづくりの活動の場など、市役所以外の環境に身を置くことで得ることのできる刺激や経験によって自ら考え、議論することのできる職員への成長を促すため、自治大学校、市町村アカデミー、国際文化アカデミー、NOMA、広島県自治総合研修センター等で行われる研修に派遣します。

POINT 02

自主研修（SD）

能力開発の基本である自主学習を支援するため、知識や技能を職員が自主的に学ぶ場の提供や助成を行い、職員が自己啓発に取り組みやすい職場風土を醸成します。

POINT 03

■ 職場内研修（OJT）

■ 職場外研修（Off-JT）

■ 自主研修（SD）

■ 専門的な知識・技能など職員のニーズを踏まえた学習機会の提供

■ 社会貢献活動等の兼業制度の調査・研究

取組項目

2.人事評価制度

人事評価の実施が職員の成長につながるよう、制度の充実を図るとともに、職員の能力・業績を踏まえた公正な評価や処遇を行うことで、職員の主体性や意欲を向上させ、人材育成や人材の定着につなげます。

公正な人事評価の実施

人事評価の評価項目や基準等を明示し、人事評価の透明性を確保するとともに、客観的で公正な人事評価が行われるよう、人事評価に係る研修を継続して実施します。

また、異動希望等調書、アンケート等を活用し、1次評価者及び2次評価者（上司）のマネジメント力等の状況を確認し、上司の意識改革及びマネジメント力向上につなげます。

POINT 01

面談を通じた人材育成

1次評価者との面談を通じて、業務の進捗管理や職員のキャリアプラン等を把握するとともに、効果的な助言や指導等を行うことで職員の成長につなげます。

POINT 02

人事評価結果の活用

職員の主体性や意欲を向上させるため、人事評価結果を被評価者に適切にフィードバックするとともに、職員の昇任、異動、給与等の各制度において効果的に活用します。

POINT 03

3.ソリューションフォーカス手法の活用

全職員への研修受講を必須とし、継続して手法の活用・浸透を図ります。

ソリューションフォーカス手法の活用

目標の達成や問題の解決を目指す際に、「どこがダメなのか（否定要因）」を追求するよりも、「既にできていることやこれから実行可能なこと（肯定要因）」に優先的に焦点を当てることにより、創造性や自発性の高い状態でゴール（解決）に向かえるよう、この手法を積極的に活用し、多様な人材の活用とチーム力の向上を図ります。

POINT 01

取組項目

- 公正な人事評価の実施
- 人事評価結果の活用
- 面談を通じた人材育成
- 異動希望等調書の対象等の見直し
- ソリューションフォーカス手法の活用

4.多様な人材の育成

複雑・多様化していく行政課題に対応するため、専門的な知識・技能を有した職員の育成を進めます。

また、定年引上げに伴い、長く働ける環境を整えつつ、未来の本市を支える人材を育てる取組を推進します。

研修計画に基づく人材育成

本方針の求められる職員像、行動指針等に基づき、研修計画を毎年策定し、計画的に実施します。

また、新たにDX推進人材に重点を置いた研修計画を策定し、デジタル部門と連携しながら、より効果的にデジタルに関する知識・技能を有した職員を育成します。

POINT 01

定年引上げに伴う計画的な人材育成

令和5年4月から職員の定年が65歳まで段階的に上げられています。「経験を生かす」、「若手を育てる」、「組織を支える」役割を担う人材として、シニア職員が定年まで能力や経験を十分生かし、意欲をもって働くとともに、シニア職員と他の職員が互いに理解し合い、コミュニケーションが円滑に進むよう、研修等を実施します。

POINT 04

デジタル人材の育成

本市におけるDXの取組を推進する上で必要となる知識・技能の習得のための研修や、より専門性の高い研修の受講を支援し、DX推進リーダーとなれる知識・技能を有する職員を育成します。

※P32のデジタル人材確保・育成参照

POINT 02

専門知識等の取得に係る経費助成の検討

職員の能力開発や資質向上を目的として、職務遂行上有用と認められる資格や免許などの取得（更新）する場合に要した経費の一部を助成する制度の導入について、調査・検討を進めます。

POINT 03

取組項目

- DXに係る研修計画の作成
- DXを推進する上で必要となる知識・技能のより専門性の高い研修の受講を支援
- 専門知識等の習得に係る経費助成の検討
- 定年引上げに伴う計画的な人材育成の推進

適正配置・処遇

1. 給与、昇任、昇格制度

適正な配置及び処遇によって、職員のやりがいを引き出し、誇りを醸成するとともに、さらなる能力開発につなげていきます。

適正な昇任・昇格制度の調査・検討

上位の職位に昇任・昇格し、より困難な業務を担当することは、職員にとって非常に重要な能力開発の機会となります。

人事評価の結果等に基づき、適正な昇任・昇格制度を運用することで、職員の意欲向上図り、効果的な人材育成を推進します。

POINT 01

- 適正な昇任・昇格制度の調査・検討
- 人事異動希望等の聴取
- 多様性を踏まえた人事配置
- シニア職員の知識や経験を生かす人事配置

取組項目

2. 職員の意欲や適正等を踏まえた人事配置

職員一人ひとりの意欲と能力を最大限に引き出し、組織として生かすため、職員の適性や多様性を踏まえた人事配置を行います。

また、人事異動等を実施するにあたっては、次ページに示す考え方による職員の適性、キャリアプラン、経験等に基づき実施します。

多様性を踏まえた人事配置

出産や育児、介護、病気などを抱える職員がそれぞれの能力や経験を生かせるよう、職員の個別事情に配慮した人事配置に努めます。

また、定年引上げによる継続任用や再任用等のシニア職員についても、これまで培ってきた知識や経験、技能等を最大限発揮できるよう、適正な配置に努めます。

POINT 01

キャリア志向を考慮した柔軟な人事配置

異動希望等を丁寧に聴取し、職員の希望や適性を把握するとともに、組織全体の状況等を的確に捉えた上で、柔軟な配置を行います。

このことにより、職員一人ひとりの知識、経験及び勤労意欲を最大限に発揮できる人事配置を行います。

POINT 02

(1) 人事異動等における考え方

次の考え方による職員の適性、職員のキャリアプラン、経験等に基づき人事異動、昇任等を実施します。

<p>総合 (ゼネラリスト)</p>	<p>多様な市民サービスを提供する市役所では、一般的に3～5年の間隔で行われる人事異動を繰り返しながら、様々な行政分野を経験し、幅広い知識と技能を習得することが求められています。</p> <p>当該経験で培われた知識と技能は、的確な判断力と臨機応変な対応力につながり、住民サービス向上のための施策を、総合的に判断し、効果的に推進していくことが可能となります。</p> <p>特に新規採用職員については、自身の適性を見極める観点からも、市民対応を行う部署（窓口部門）へ異動し、経験することで、将来のキャリアプランを形成する礎となります。</p>
<p>専門人材 (スペシャリスト)</p>	<p>高度化・専門化する行政課題への対応として、将来的に特定分野に秀でた職員を育成する必要があります。</p> <p>土木、建築、課税・収納、法務、福祉、戸籍、デジタル分野など高い専門性が求められている分野については、職員全体に共通する行政職員として必要なスキルを備えた上で、その専門的な資格や技術を職務に十分に生かせるような人事異動（育成計画）を行うとともに、その能力が時代の変化に対応できるよう、専門知識の習得支援などを行っていきます。</p>

3.障がいのある職員の活躍

障がいのある職員が、その障がいの特性や個性に応じて能力が発揮できるよう、活躍推進に向けた取組を持続的・継続的に実施するとともに、計画的に障がい者雇用を進めていきます。

障がい者雇用及び活躍の推進

障がい者の雇用の促進等に関する法律により、事業主には一定数以上の障がい者の雇用が義務付けられています。本市では、障がい者の活躍を推進していくため、「第2期廿日市市障がい者活躍推進計画」に基づき、研修を通じた能力向上や全ての職員の障がいへの理解の促進、誰もが働きやすい職場環境の整備など、活躍推進に向けた取組を継続して実施するとともに、計画的に障がい者雇用を進めていきます。

POINT 01

取組項目

- 計画的な障がい者雇用
- 第2期廿日市市障がい者活躍推進計画に基づく取組の推進

4.女性職員の活躍

「第2期廿日市市職員のワーク・ライフ・バランス推進及び女性職員の活躍推進に関する行動計画」に基づく諸施策の着実な実施に努めます。

女性職員の積極的な登用

個人の能力や適性等を正しく把握し、職員が能力を最大限発揮できるよう、適正な配置に努めるとともに、多様な視点を施策構築等に生かすため、意欲と能力のある女性職員を管理職へ積極的に登用します。

POINT 01

管理職を目指す意識の醸成

女性職員が自らのキャリアを主体的に描き、管理職を目指し前向きに取り組めるよう、女性幹部職員による女性活躍推進講座の実施やキャリアデザイン研修など、昇任等への心理的ハードルを下げる支援や、柔軟な働き方を整備することで、職員一人ひとりが安心して挑戦できる環境づくりを進めていきます。

POINT 04

キャリアパス等の紹介

女性職員にキャリアパス等を紹介することで、若手女性職員の意欲や自信を引き出します。

また、多様な働き方やライフイベントとの両立支援制度を周知することで、安心して働ける職場づくりにつなげます。

POINT 02

個別育成方針の作成

妊娠、出産、子育てなど個々の女性職員の事情に応じて個別に育成方針を立てるなど、柔軟な人事プランを作成し、女性職員の人材育成に活用します。

POINT 03

取組項目

- 女性職員の積極的な登用
- キャリアパス等の紹介
- 女性職員の個別育成方針を立て、人材育成に活用
- 女性幹部職員による講座の実施など管理職を目指す意識を醸成する取組の検討

職場環境の整備

1. 職場の雰囲気づくり

職員一人ひとりがその能力を最大限に発揮するためには、自らの業務にやりがいを感じ、意欲や熱意をもって働くことのできる職場環境の整備が必要です。

多様な価値観をもつ職員同士が自らの考えを表現して積極的なコミュニケーションをとることができる、心理的安全性の高い職場づくりに取り組み、エンゲージメント向上のための効果的な取組を推進します。

エンゲージメントの把握と向上

「現場の声を把握すること」を第一に、引き続き、人事部門と行革部門が連携しながら職員意識調査を実施し、課題の分析及び改善へつなげていくことで、エンゲージメントの向上や、より良い職場の雰囲気づくりを推進します。

POINT 01

人権意識の醸成

全ての職員がお互いを尊重しあえる職場環境を構築するためには、多様な人材の多様な考えを受け入れる組織風土の醸成が重要です。

人の内面にある、様々な価値観や考え方などの多様性を受容し、相手の立場に立って考えることのできる感覚を全ての職員が身に付け、あらゆる差別やハラスメントを許さない職場づくりを推進します。

POINT 02

1 ON 1 ミーティングの導入検討

職員の成長と組織力の強化を促進するため、人事評価制度における面談のほか、必要に応じて上司と部下の1 ON 1 ミーティングの実施について検討します。

POINT 03

取組項目

- 職員意識調査によるエンゲージメントの把握
- 職場内の人権意識の醸成
- 1 ON 1 ミーティングの導入検討

2.ワーク・ライフ・バランス

(1) 柔軟な働き方

職員一人ひとりのやる気を高め、その能力を最大限発揮できるよう、業務の改善等に取り組むとともに、長時間労働の是正に向けた取組を推進します。

また、職員個々の事情や業務内容に応じて多様な働き方が選択できるよう、各種制度について検討します。

時差出勤勤務制度やフレックスタイム制の拡充

令和3年度から実施している時差出勤勤務制度や令和7年度から実施しているフレックスタイム制について、対象の拡大や勤務区分の拡充、その他現状や課題を分析し、職員にとって利用しやすい、効果的で魅力的な制度となるよう見直しを図っていきます。

POINT 01

勤務間インターバルの確保の徹底

職員の健康管理や業務効率の向上、また長時間労働の是正の観点から、令和7年度から実施している勤務間インターバルの確保について、職員一人ひとりにしっかりと周知浸透させ、業務の見直しなどにより徹底に向けて取り組みます。

POINT 02

柔軟な働き方に対応するモバイルPCの活用

DXの推進や業務の効率化、柔軟な働き方の実現を目的にモバイルPCの導入を進めています。この取組によりペーパーレス化やリモートワークなど柔軟な働き方を実現するとともに、迅速かつ的確な行政サービスの提供につなげます。

POINT 03

週休3日制の導入検討

個々の職員を尊重した働き方を各職場で実現するためには、人事部門や各所属長のみではなく、職員自身が、適切な公務運営の確保と各職員の柔軟な働き方を両立できる職場形成に積極的に参加していく必要があることから、前述のフレックスタイム制拡充の検討に併せ、週休3日制の導入について、市の職場実態や勤務管理方法を考慮した上で、導入について検討します。

POINT 04

取組項目

- 時差出勤勤務制度の拡充
- フレックスタイム制の拡充
- 勤務間インターバル確保の徹底
- 週休3日制の導入検討
- 柔軟な働き方に対応するモバイルPCの活用

2.ワーク・ライフ・バランス

(2) 仕事と生活の両立支援

性別や年齢に関係なく、すべての職員がワーク・ライフ・バランスを保ちながら、意欲を持って業務に従事できるよう、仕事と生活の両立支援の取組を推進します。

計画的な休暇取得の促進

職員のワーク・ライフ・バランスの実現及び心身のリフレッシュのため、年次有給休暇取得促進に向けた意識の醸成や各種休暇を取得しやすい職場環境づくりに努めます。

POINT 01

法改正や職員ニーズに応じた休暇・休業の見直し

職員が安心して働ける職場環境を整備するため、休暇・休業制度に係る法改正への的確かつ迅速な対応と、職員のライフステージや多様なニーズに応じた休暇・休業制度の見直しを継続的に実施します。

POINT 03

育児・介護と仕事の両立支援

育児・介護と仕事の両立を支援するため、令和6年度に「育児・介護と仕事両立支援ハンドブック」を作成し、各種支援制度の周知を図っています。

今後は更なる周知を図るとともに、仕事と子育て両立支援シートを活用した所属長との面談など、各種制度を利用しやすい職場環境づくりを推進します。

また、育児休業をはじめとする各種休業・休暇の取得促進に向けて、取得職員の業務を分担する周囲の職員の支援等について調査・検討します。

POINT 02

取組項目

- 計画的な休暇取得の促進
- 法改正や職員のニーズに応じた休暇・休業の見直し
- 育児・介護と仕事両立支援ハンドブックを活用した両立支援
- 休業等取得者の業務代替支援等の調査・検討

3. 職員の心身の健康増進

(1) 職員の健康保持・増進

職員が自らの能力を発揮するためには、心身共に健康であることが求められます。

職員の健康保持・増進に向けた体制や職場環境づくりに取り組みます。

定期健康診断・ストレスチェック

定期健康診断の受診促進やストレスチェックにより、職員の心身の健康維持を支援します。ストレスチェックにより職員自身のストレスへの気付きを促し、その結果を用いて安心して働ける職場づくりに取り組みます。

POINT 01

庁内応援制度の導入検討

部や課の枠を超え、業務のサポートができる職員を募集する庁内応援制度の導入を引き続き検討します。時間外勤務の平準化や他の職場を経験する機会の創出につなげ、職員自身の自立的なキャリア形成や能力開発を促す制度となるよう調査・検討を進めます。

POINT 04

セルフケア・ラインケアの推進

自己のストレスを自ら気付き対処する方法を身に付けて実践することを学び、ストレスから「心の健康」を守ることを目的としたセルフケア研修や、職場でのコミュニケーションの取り方や職員等への接し方を学び、より良いマネジメントに生かすことを目的としたラインケア研修の受講環境を整えます。

POINT 02

時間外勤務の縮減・平準化

職員の健康保持のため、ノー残業デーや勤務間インターバルの確保等の取組を推進します。また、システムを活用した勤務時間の適正な管理を行うとともに、業務の効率化、職員間の業務量の平準化に努めます。

POINT 03

取組項目

- 定期健康診断の実施
- ストレスチェックの実施
- セルフケア・ラインケアの推進
- 時間外勤務の縮減・平準化
- 庁内応援制度の導入検討

3. 職員の心身の健康増進

(2) ハラスメントの防止

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、職員の心理的安全性の確保を図るため、各種ハラスメントの防止策を講じます。

ハラスメントの防止

職員が安心して職務に専念できるよう、「ハラスメント防止の手引」を周知するとともに、全職員がハラスメントについて正しい知識を身に付け、「ハラスメントを許さない」という意識づくりとハラスメントを防止する環境の整備に取り組むため、継続してハラスメント防止研修を実施します。

これらを通して今後もハラスメントを発生させない、許さない職場づくりを推進していきます。

POINT 01

カスタマーハラスメント対策

近年、悪質な言動や職員の人格を否定する言動、不当な要求など恐怖心を抱かせるようなカスタマーハラスメントが問題となっています。

これらのカスタマーハラスメントから職員を守るとともに、行政サービスを適正に提供するため、対応に係る基本姿勢などを示したカスタマーハラスメント対応方針を作成します。

このことにより、職員の安心感と組織としての一貫した対応力の向上を図ります。

POINT 02

取組項目

- ハラスメント防止手引の周知徹底
- カスタマーハラスメント対応方針の作成

人 材 確 保

1. 廿日市市職員として働く魅力の発信

多様な人材から本市が「選ばれる」ために、本市職員として求める人材を明確化し、採用につなげるとともに、情報の「見える化」をさらに推進します。

また、学生が市役所の業務を体感できる貴重な機会であるインターンシップについて、本市ならではのプログラムを提供し、人材の確保につなげます。

採用情報や市役所の仕事情報の効果的な発信と広報強化

各種採用情報や市役所の仕事の情報を市HPやSNSなど時代に合った広報手法を活用しながら、各受験者に沿った的確な情報提供を行います。また、大学や民間事業者等が開催する採用説明会や就職サイトを積極的に活用することで効果的に情報を発信し、認知度向上とイメージアップを図ります。

POINT 01

学生向けインターンシップの受入れ

学生に市役所の業務について理解を深めてもらうため、体験型の業務実習や、市政課題の発見及び解決策の提案等の充実した実習プログラムを提供します。また、専門的な知識が求められる職種については、受入期間の拡充などを検討します。

POINT 02

取組項目

- 職員採用セミナーの実施
- 市HPやSNSへの掲載
- 職員募集案内の活用
- 職員採用特設サイトの開設
- 職員確保に向けたPR動画の活用
- 民間就職サイトの活用
- 学生向けインターンシップの受入れ

2.柔軟な採用試験の実施等

民間企業や他自治体の採用事務の流れを敏感に汲み取り、時代に合った最適な採用試験を実施するとともに、多様な人材に挑戦してもらえるよう、採用試験の柔軟化を図り、新たな試験方法の導入を検討します。

採用試験の柔軟化

受験者の負担軽減及び多様な人材の確保のため、受験申込みから合格通知、採用内定後の各種連絡等をオンラインで実施するとともに、試験の内容や実施方法についても引き続き見直していきます。

POINT 01

新たな採用試験の導入検討

本市の将来を見据え、多様な人材を確保するためには、新卒者に限らず、行政経験・民間企業経験者、デジタル分野をはじめとする豊富な経験や高い専門性を持った即戦力となる人材を確保することが必要です。

様々な経験・スキルを持つ人材の採用について、その採用形態も含めて検討し、多様な人材を確保します。

POINT 02

取組項目

- 採用手続のデジタル化
- 試験内容の見直し
- WE B面接の導入検討
- 行政経験者枠の導入検討
- カムバック制度による採用の導入検討
- インターンシップ制度の充実（評価の採用への活用検討など）

3.多様な人材の確保・定着

複雑・多様化していく行政課題に対応するため、専門的な人材の確保に向けて対策を進めるとともに、既存の職員が生き生きと活躍できる環境の整備を進めます。

多様な人材の確保と既存職員の活躍推進

多様な人材の確保と、既存職員一人ひとりの強みを生かし、誰もが能力を発揮できる職場環境の整備を推進します。

また、既存の職員が生き生きと活躍できる環境整備を推進します。

POINT 01

内定辞退者の抑制と若手職員の離職防止に向けた取組

受験者（内定者）に対し、職員採用セミナーや内定者説明会等を通じて、本市職員として働くことの魅力や仕事のやりがいを伝える取組などを継続し、安心して就職できる環境を整えます。

また、職員が他の地方公共団体や民間企業に転職する状況を踏まえ、人事評価制度を活用した人材育成を行うとともに、個々の成長と本市職員として働き続けたいと感じる魅力づくり、職場環境の整備などの人材の定着に向けた取組を進めていきます。

POINT 02

取組項目

- シニア職員の役割の明確化と知識や経験を継承できる環境の整備
- 専門職や技術職員の通年採用
- 広域で連携することによる人材確保に向けた検討
- 専門性が高い分野を含め他団体への派遣による職員の専門スキル向上
- 効果的な会計年度任用職員の活用
- 内定者説明会による内定者の辞退防止
- 若手職員の離職防止に係る取組

4. デジタル人材確保・育成

生産年齢人口が減少する中、多様化・複雑化する地域課題に対応していくには、デジタル技術を活用して業務のあり方そのものを変革するDX（デジタルトランスフォーメーション）を進めていく必要があります。

職員のデジタルスキルを向上させ、全庁的にDXを推進するため、デジタル人材の確保・育成に向けた取組を進めていきます。

取組項目

デジタル人材の確保・育成

デジタル人材の確保や育成を進めるに当たって、具体的にどのような知識や技能をもった人材が必要となるかを整理し、持続可能な質の高いサービスの提供を目指します。

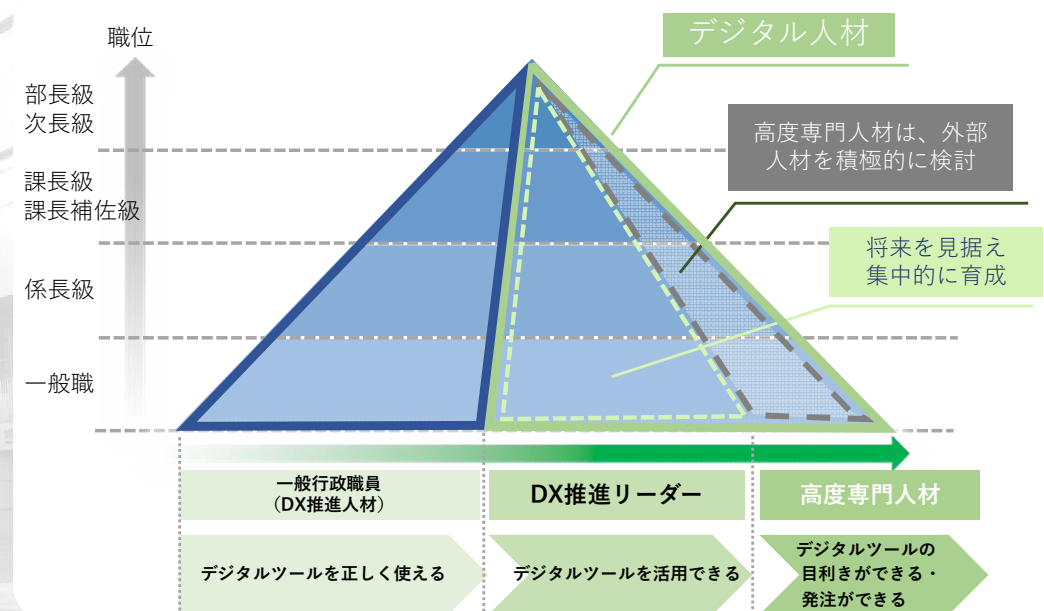
POINT 01

- 必要とされるデジタル人材像や役割の明確化
- 求められるデジタル人材のレベルに応じた到達すべき目標や確保すべき目標の設定
- DXを推進する上で必要となる知識・技能の習得のための研修の実施やより専門性の高い研修の受講を支援
- DXに係る研修計画の作成
- 高度専門人材のさらなる活用

デジタル人材像と役割

区分	人材像と役割
高度専門人材	デジタルツールの「目利きができる」・要件を整理し「発注できる」人材。高度なデジタルスキルを生かし、市の事業のDX推進・デジタル技術活用のサポートを迅速に進める。
DX推進リーダー	デジタルツールを「活用できる」人材。業務の遂行に当たり、高度専門人材やベンダー等の民間事業者と、DX推進人材との橋渡しを行い、DXの取組を推進する。
一般行政職員（DX推進人材）	導入されたデジタルツールを「正しく使える」人材。業務システムの操作に習熟するなど、日常業務の効率化に向けた実践を行うとともに、住民等に対し業務に関連したシステム等の操作方法の説明を行う。

職位に応じた役割分担のイメージ





資料編

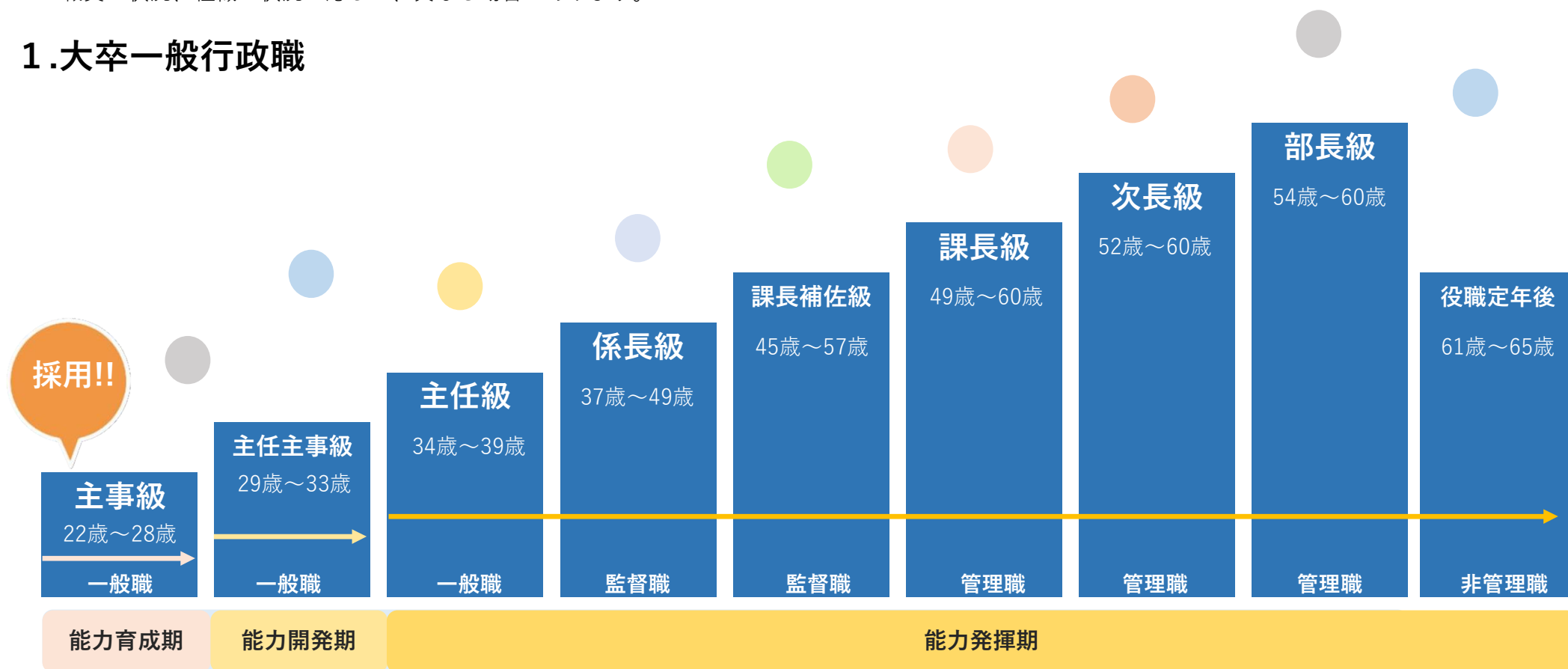
1. 用語解説 (50音順・アルファベット順)

用語	解説	用語	解説
インターンシップ	学生が在学中に企業や自治体などで就業体験を行うプログラムのこと	セルフケア	個人が自分自身の心身の健康を維持・回復するための主体的に行うケア
エンゲージメント	職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着などのこと	ソリューションフォークラス	問題の原因を追及する代わりに最初から解決像を求めるコミュニケーションを交わすことで、スピーディーに成果を生み出すという手法
カスタマーハラスメント	顧客や住民からの理不尽なクレームや言動のうち、社会的相当性を逸脱する手段によって就業環境が害されるもの	ハラスメント	他者に精神的・身体的なダメージや不利益を生じさせるなどの職場環境等を悪化させる迷惑行為全般
カムバック制度	1度退職した職員を再度雇用する制度	フレックスタイム制	本市においては、1週間を一つの単位として、この単位期間の中で正規の勤務時間と同様に勤務時間が38時間45分となるように、日ごとに勤務時間を割り振ることができる制度
キャリア	職業上の経歴や経験、成長のこと（仕事の中で身に付けた技術・知識、人間性を含む）	ラインケア	職場など組織において、上司や管理職が部下に対して行うケア
キャリアパス	個人が組織内で目標とする役職や地位に到達するまでの、道筋や経験の順序を示すもの（どうやってその姿に近づけるかを示したもの）	リスキリング	新しい業務や今の業務で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得すること又はさせること
勤務間インターバル	勤務の終了からその次の勤務の開始までの休息时间（本市においては、11時間を確保できるよう努めるもの）	ワーク・ライフ・バランス	仕事と生活の両方の充実を図り、豊かさを実現するための概念
行動指針	求められる職員像を実現するため、日々どのように行動すべきかを示す基準	1on1ミーティング	上司と部下が定期的に1対1で行う対話の場で、部下の成長や信頼関係の構築を目的とするミーティング
コンプライアンス	本市においては、法令やルールを遵守するとともに、市民の信頼に応え、市職員としての誇りと使命感をもって主体的に行動すること	DX（デジタルトランスフォーメーション）	デジタル技術を活用することで、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を言う。
時差出勤制度	通常の1日の勤務時間を変えずに、出勤時刻及び退勤時刻を変更できる制度	Off-JT	Off the Job Training（オフザジョブトレーニング）の略で、日常の仕事を通じて教育を行うOJTに対し、職場や通常の業務から離れ、特別に時間や場所を取ってセミナーや研修などを行う教育・学習のこと
ジョブローテーション	様々な業務を経験し、スキルアップすることを目的とした定期的な異動	OJT	On the Job Training（オンザジョブトレーニング）の略で、職場の上司や先輩が、部下や後輩に対して、実際の仕事を通じて指導し、知識、技術などを身に付けさせる教育方法
スペシャリスト	特定の分野において高度な知識・技術・経験をもって活躍する職員		
ゼネラリスト	多様な知識と経験をもち、幅広い分野で活躍する職員		

キャリアパスのイメージ

人事配置・人事異動のルールを定めるものではなく、年代や職位を一例として示したものです。
職員の状況、組織の状況に応じて、異なる場合があります。

1.大卒一般行政職



■能力育成期

ジョブローテーションにより多様な経験をさせ、行政の基礎的知識や基礎的能力を身に付けます。

■能力開発期

適性や能力に応じた配置を行うとともに、複雑な業務を担当させ、高度な行政事務能力を身に付けます。

■能力発揮期

一般職としては、完成した能力を保有し、高度かつ困難な業務を自主的かつ主導的に行います。

キャリアパスのイメージ

人事配置・人事異動のルールを定めるものではなく、年代や職位を一例として示したものです。
職員の状況、組織の状況に応じて、異なる場合があります。

2.仕事と子育ての両立

