

阿賀野市人材育成・確保基本方針

令和6年12月

目 次

I 人材育成・確保基本方針の改定にあたって

- 1.はじめに 1
- 2.人材育成・確保基本方針の位置づけ並びに各種計画との関連 ... 2

II 人材育成・確保基本方針における取組みの全体像

- 1.効率的・効果的な人材育成 3
- 2.求める職員像と職員に求められる能力 4
 - 2-(1) 求める職員像 4
 - 2-(2) 職員に求められる能力 5
- 3.人材育成・確保の具体的な取組み 9
 - 3-(1) 人材確保 10
 - 3-(2) 人材育成 11
 - 3-(3) 職場環境の整備 13
 - 3-(4) 適正配置・処遇 15

III 人材育成・確保基本方針の推進体制と期間

- 1.推進体制と期間 16

I 人材育成・確保基本方針の改定にあたって

I.はじめに

本市では、これまで平成19年1月に策定した「阿賀野市人材育成基本方針」に基づき、阿賀野市職員が目指すべき職員像の実現に向け、人材育成を推進してきました。

策定から15年以上が経過し、この間に、人事評価制度の導入、女性活躍推進に向けた取組の推進、働き方改革を推進するための長時間労働の是正、ワーク・ライフ・バランスの推進、ハラスメント防止のための雇用管理上の措置の義務付け等、公務員制度を取り巻く状況が大きく変化しています。

また、少子高齢化の進展に伴う生産年齢人口の減少により、必要な人材の確保が困難となっていることや、新型コロナウイルス感染症の流行を契機として、デジタル技術を活用した働き方や市民サービスの提供など、デジタル社会の実現に向けた取組が進展しています。

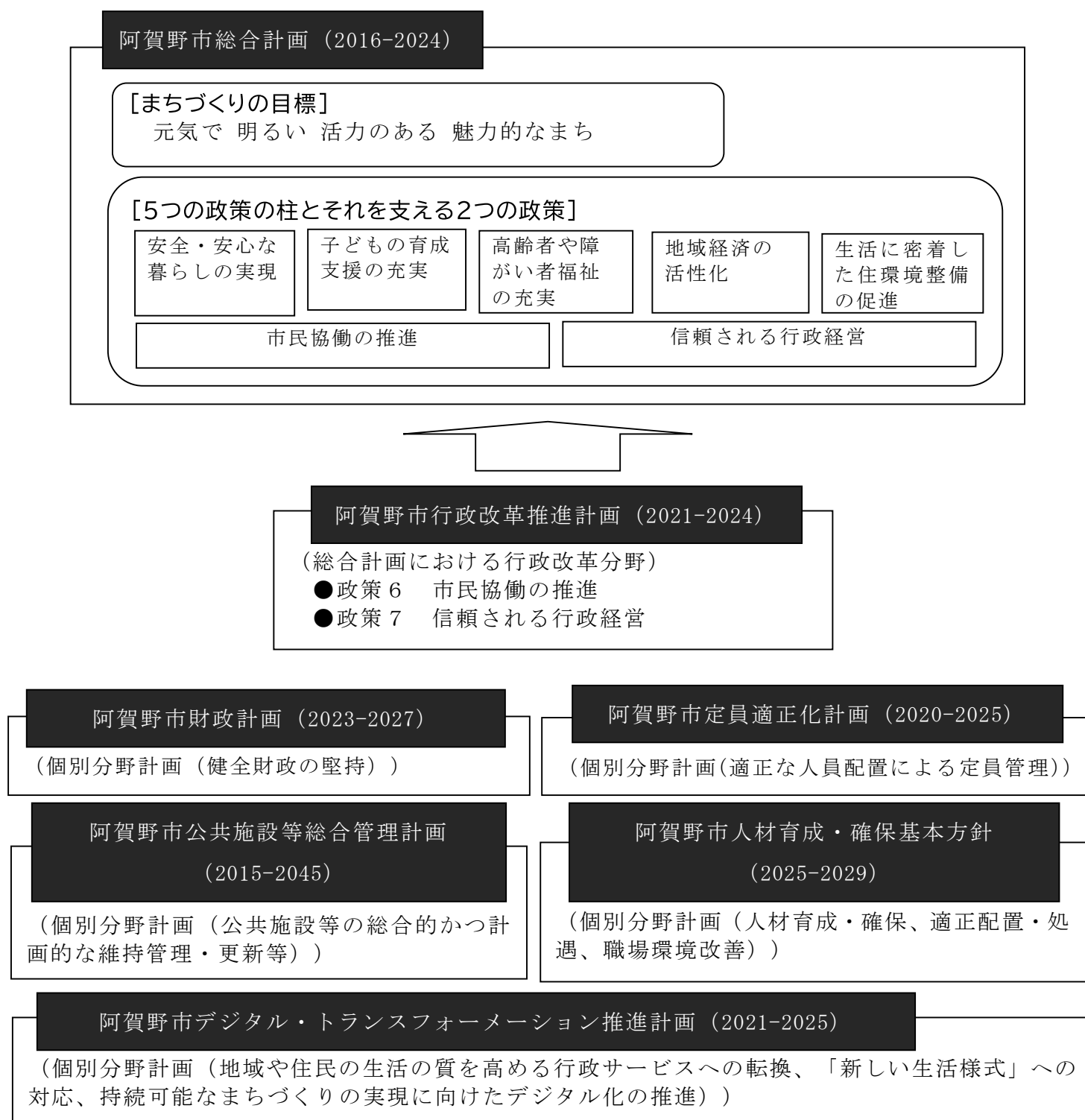
このような本市を取り巻く情勢等の変化に即し、持続可能で、市民から信頼される質の高い行政サービスを提供していくためには、個人の成長を促すとともに、組織として新たな方向性を決定する必要があります。

今回の改定にあたっては、前方針を継承しつつ、職員が意欲的にやりがいをもって働き、その能力を発揮しながら成長できる組織づくりや、時代と共に高度化・多様化する行政課題に対応できる人材、さらに将来を見据えた人材の育成及び確保に資するため、時代のニーズや情勢の変化に沿った内容に見直すものとします。

2. 人材育成・確保基本方針の位置づけ並びに各種計画との関連

人材育成・確保基本方針は、総合計画における「元気で 明るく 活力のある 魅力的なまち」を実現するため、本市における職員の育成・確保に関する基本的な方針及び具体的な取組を位置づけるものとします。

また、本方針の推進にあたっては、行政改革推進計画をはじめ各種個別分野計画やデジタルトランスフォーメーション推進に関する計画と連携し、総合的かつ戦略的な視点から取組を着実に実施し、市民が期待するまちづくり実現のための方針としていきます。



Ⅱ 人材育成・確保基本方針における取組みの全体像

Ⅰ. 効率的・効果的な人材育成

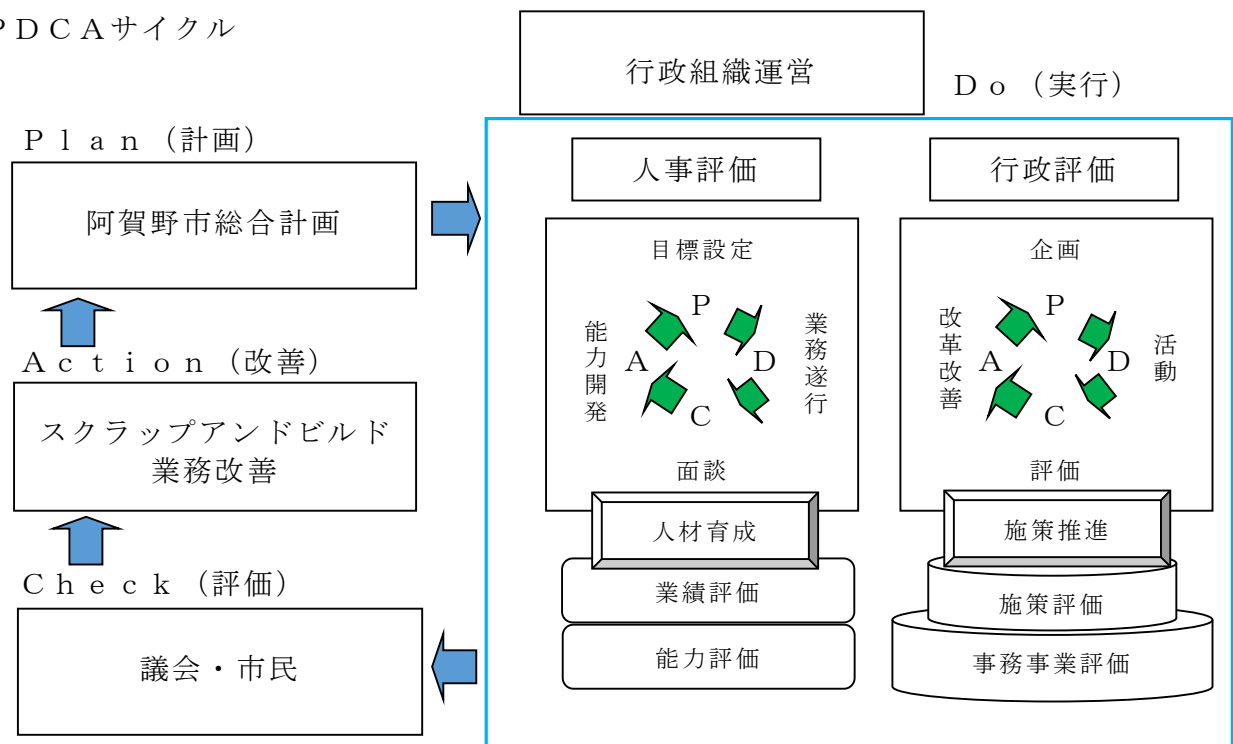
阿賀野市総合計画（2016-2024）では「元気で明るく活力のある魅力的なまち」を実現するため、5つの政策を柱に据え、それを支える市民協働と行政経営を加えた7つの政策を掲げており、社会経済情勢の変化に柔軟かつ弾力的に対応できる組織体制を構築していく必要があります。

また、常に改善し、進化し続ける人材・組織風土を作るためには、目標や価値観を組織全体で共有し、トップダウンによる迅速かつ的確な意思決定とボトムアップによる職員の取組が連携、連動されていることが大切です。

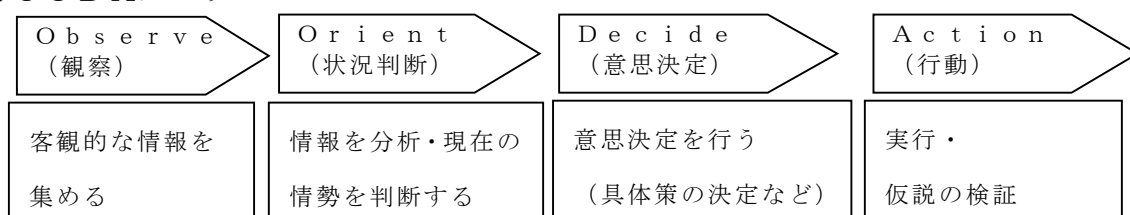
そのためには、「PDCAサイクル（計画（Plan）-実行（Do）-評価（Check）-改善（Action）」に基づく進捗管理を推進し、全体最適の行政組織経営の機能強化が不可欠です。さらに、昨今の社会経済情勢は、刻一刻と変化する状況で成果を得る必要があることから、プロセスを重視するPDCAサイクルのみならず、観察や状況判断を迅速かつ的確に行い、臨機応変に実行するOODAループ（観察（Observe）-状況判断（Orient）-意思決定（Decide）-行動（Act））を目的や状況に応じて活用していくことがより成果を生み出していくために重要となります。

PDCAサイクルにOODAループを組み合わせ、組織の目標達成に向け、限られた経営資源である職員一人ひとりの強みを育て、活かし、その力を結集し、実践を通じて効率的・効果的に人材育成を行っていきます。

● PDCAサイクル



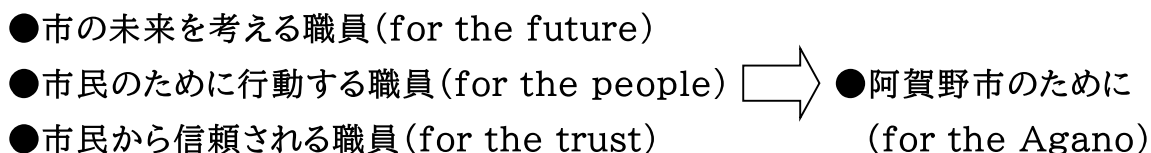
● OODAループ



2. 求める職員像と職員に求められる能力

2-(1) 求める職員像

阿賀野市が求める職員とは、「市の未来を考え、市民のために行動し、市民から信頼される職員」の姿です。



●市の未来を考える職員(for the future)とは、

- ・現場を見聞きし、直面した課題や問題を打破するために、課題や問題に気づき、その課題や問題の構造を考え、有効な対策を講じ行動する職員
- ・地域や市政等に対し、「将来実現させたい」という強い思いを持ち、まちづくりに対する夢を語り合うことができる職員
- ・先進事例等、多角的視点から情報収集と比較分析を行い、社会環境の変化や今後の行政展開を敏感に捉えながら常に責任感と使命感を持って判断・行動し、市民の満足度を高めるために全力で取り組む職員
- ・費用対効果や採算性・業務の効率性を加味した事務・事業の改善や政策の提案・実行に果敢に挑戦している職員
- ・市政全般の課題を自らの課題として捉え、自らの業務に反映させ、積極的に取り組む職員

●市民のために行動する職員(for the people)とは、

- ・行政情報や選択肢等を的確に提示し、市民が適正に政策等に対する判断・選択できる環境を提供している職員
- ・政策決定のさまざまな過程において、市民参加の場を提供する職員
- ・既成の考え方に捉われない柔軟な発想や積極性に満ちた行動で地域の課題に取り組みながら施策展開を進め、まちづくりの様々な課題に全力で取り組む職員

●市民から信頼される職員(for the trust)とは、

- ・まちづくりの主役はあくまでも市民であることを常に意識し、地域や市民と協働して思いを共有しながら住みよいまちづくりを進める職員
- ・市民の悩みや問題を受け止め、分かち合える職員
- ・市民が納得できるように、わかりやすく説明する職員
- ・苦情やミスなどに対し、真摯な態度で受け止め、敏速に処理する職員

- ・自己の知識や能力を客観的に捉え、能力開発に積極的・主体的に取り組む職員
- ・市民が集まる場や地域に率先して出向くなど、市民との直接的な関わりを大切にし、市民とともに活動する職員
- ・公務員としての高いコンプライアンス意識と倫理観を有し、市民の信頼と期待に応えるよう心がけ、実践する職員

2-(2) 職員に求められる能力

職員個々人が、阿賀野市が求める職員を目指し、自己研鑽と自己啓発に取り組むことを前提として、組織において必要な職位職階に応じた職員の能力を、「職務遂行能力」、「組織マネジメント力」、「意欲・態度」、「倫理・規範」として、能力向上に向けた支援の充実や人事評価制度を活用した人材育成の中で、組織としての総合力を高めることを目指します。

特に職務遂行力（ビジネスマネジメント）並びに自己啓発力（セルフマネジメント・セルフデベロップメントアビリティ）を重視した人材育成を行います。

●職位ごとに果たすべき役割

部長級	・全庁的な政策形成に参画し、議会や関係機関等との折衝や調整を行い、長期的施策方針を策定し、実行する。 ・総合的かつ長期的な視点で、担当施策の実施に関して、部内・部間の連携を図り、使命、目標を達成する。 ・リスク管理に対応する知識を持ち、不測の事態に備えるとともに、万一の場合は適切な判断、指示により迅速に対応する。
課長級	・議会や関係機関等との折衝を行い、各者相互の意見調整を図る。 ・組織目標を設定し、部下に浸透させるとともに、課を管理統率し、使命、目標を達成する。 ・所管する分野の現状と課題を把握し、とるべき施策や改善策を判断し推進する。 ・所属職員の能力や意欲を把握し、仕事を通じて育成する環境を築く。 ・風通しの良い職場づくりに力を尽くす。 ・リスク管理（ミスや不祥事の予防・早期発見）を行う。
課長補佐級	・所属長を補佐し、係内・係間の連携を図り、使命、目標を達成する。 ・所属長を補佐し、部下の能力や業務内容を把握し、適切な指導助言により、職員の意欲を高め、部下に成長の機会を与える。 ・所属長を補佐し、相談しやすい雰囲気づくりに努め、良好な人間関係を構築する。

	・業務改善を中心となってい、働きやすい職場環境づくりに力を尽くす。
係長級	・担当する業務の現状と課題を把握し、新たな施策、改善策を企画立案し、遂行する。 ・監督職員として率先垂範して業務に取り組み、部下等を指導育成し意欲・能力を高める。 ・係内の業務量や進捗状況を把握し、状況に応じた支援など適正に業務管理を行う。 ・係内の円滑なコミュニケーションを促し、風通しの良い職場づくりに力を尽くす。
主任級	・上司の指示や課(局)方針を的確に把握し、担当する職務の現状と課題を把握し、具体的な施策、改善策を企画立案する。 ・業務に実践躬行し取り組み、後輩職員の指導、助言を行い、意欲、能力を高める。 ・日常業務の改善や費用対効果を意識し、常に問題意識を持って、業務にあたる。
主事級	・上司の指示や課(局)方針を的確に把握し、担当する業務を迅速かつ正確に遂行する。 ・常に問題意識を持って、必要な改善を提案する。 ・担当業務に関する知識や技能をすすんで取得し、活用する。 ・市民の意見に耳を傾け誠意をもって対応する。
定年延長 職員等	・多種多様化する行政課題の解決に向け、上司をフォロー・サポートする。 ・これまでに培った知識や技能、経験を後輩職員に伝え、実務の責任者である管理職や指導職(課長補佐や係長)に適切なアドバイスをを行う。 ・自身の経験を生かし、同僚職員と連携し積極的に業務改善に取り組む。

●人事評価制度(能力・姿勢評価)における職位ごとに求められるスキル

[管理職]

職位	求められる能力		定 義
部長・課長・課長補佐級	職務遂行能力	状況把握・予測力	自治体を取り巻く環境変化や最新の業界の現状を捉え、中長期の動向を予測すること
		計画・組織化力	目標や優先順位を効果的に決定し、その目標達成に必要な行動、役割分担、次期、人材、資金、資材等を明らかにすること

		判断力	事実と可能性との両方を見極め、適切な基準に照らして、現実的な判断を下すこと
		傾聴力	注意を払って、より深く、丁寧に耳を傾けること
	組織マネジメント力	チーム目標の浸透、情報共有	課相当組織の方針・目標のメンバーへの浸透と部署内ノウハウの共有を促進させること
		部下育成力	部下の育成と意欲づけを行うこと
		管理統率力	管轄する課相当組織の業務運営に関し、的確な指示を行い成果をあげること
	倫理・規範	コンプライアンス	業務に係わる法的・社会的・倫理的規範を守ること

[中間指導職]

職位	求められる能力		定 義
係長級	職務遂行能力	情報収集・活用力	職務に必要な情報を収集、分析し、それらを活用すること
		計画・組織化力	目標や優先順位を効果的に決定し、その目標の達成に必要な行動、役割分担、次期、人材、資金、資材等を明らかにすること
		状況判断力	状況を的確に把握し、機を逃すことなく適切に判断を下すこと
		説得力	自分の考えや意図を立場の異なる相手に対して分かりやすく説明し、理解を得ること
	組織マネジメント力	管理統率力	管轄する係相当組織の業務運営に関し、的確な指示を行い成果をあげること
		部下育成力	部下への成果や能力を正しく評価しフィードバックすることで、部下の育成と意欲づけを行うこと
	意欲・態度	積極性	困難な状況の中でも現状に甘んじることなくチャレンジを進める姿勢のこと
		責任感	自らの役割や立場を自覚し、自分に期待し求めるものを、全力を傾注して果たそうとする姿勢のこと

[一般職]

職位	求められる能力		定 義
主任級	職務遂行能力	情報収集・活用力	職務に必要な情報を収集、分析し、それらを活用すること
		問題分析力	自分の立場で管理すべき問題を発見・分析すること
		企画・立案力	課題の実現のための具体的な方法や手段を練り上げること
		対外折衝力	仕事を進める上で自分の意図、考えを相手に説明し、理解納得させること
	組織マネジメント力	後進指導・育成力	後輩やメンバーに対し手本となり、適切な指導育成を行うこと
		チームワーク	所属部署の目的を基本に置き、そのことが直接自分に関係のない場合でも、他者と効果的に協力すること
	意欲・態度	積極性	困難な状況の中でも現状に甘んじることなくチャレンジを進める姿勢のこと
		責任感	自らの役割や立場を自覚し、自分に期待し求めるものを、全力を傾注して果たそうとする姿勢のこと

[一般職]

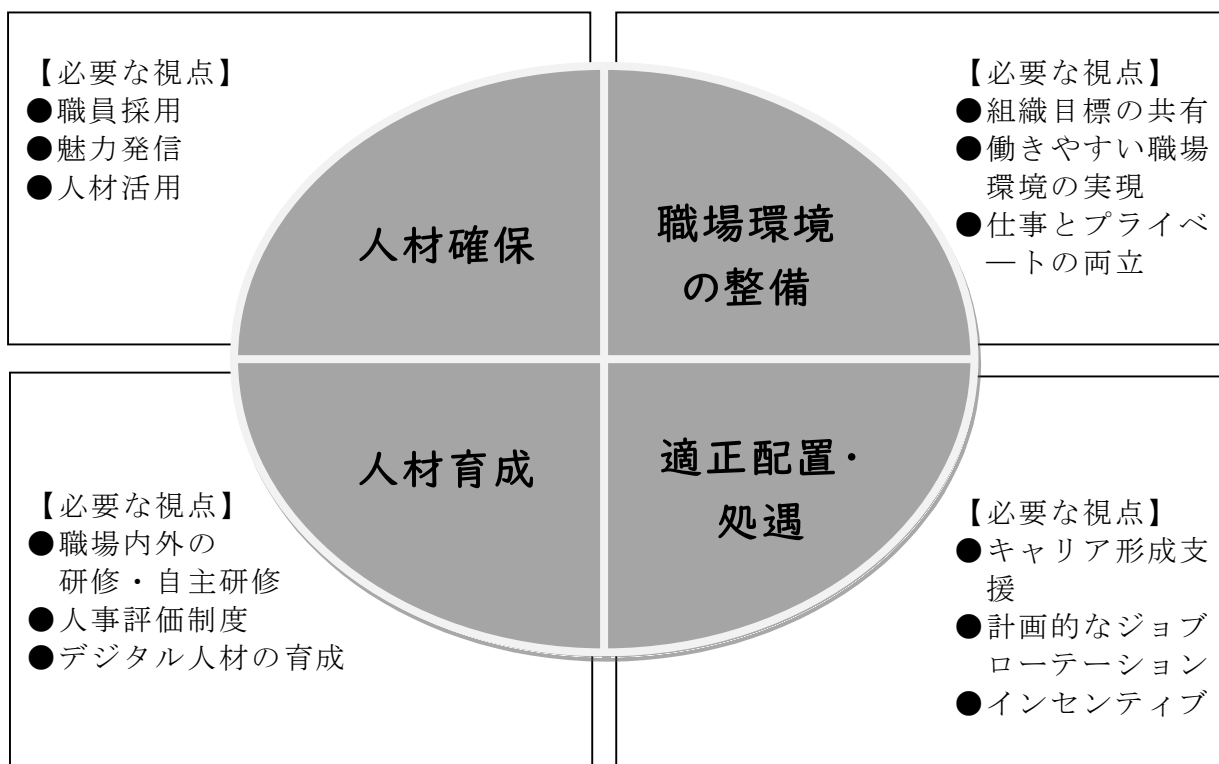
職位	求められる能力		定 義
主事級	職務遂行能力	理解力	状況を適切に把握し、方針や計画、または期待される内容を理解・認識して、担当職務の遂行に応用すること
		計画・実行力	与えられた状況の中で、最も適切な業務のスケジュール化、最も効率的な段取り・手順等の計画を自主的に考えて編成し、それを実現していくこと
		意思疎通力	口頭又は文書により、意思や考えなどを明確に伝達すること
		能力開発	自ら進んで学び、自己を成長させようとする事

	意欲・ 態度	積極性	困難な状況の中でも現状に甘んじることなく チャレンジを進める姿勢のこと
		協調性	関係者との協力により、職務を円滑に遂行し ようとする姿勢のこと
		責任感	自らの役割や立場を自覚し、自分に期待し求 めるものを、全力を傾注して果たそうとする姿 勢のこと
		規律性	定められた諸規則や規程、さらには上司の指 示事項を遵守する姿勢のこと

3. 人材育成・確保の具体的な取組み

実効性のある人材育成を推進していくためには、「人材」や「業務」に関しての「マネジメント」の視点に立ち、総合的な取組みを進めていかなければなりません。

取組み推進のために必要となる要素を4つに分類[人材確保、人材育成、職場環境の整備、適正配置・処遇]し、それぞれ必要な視点を踏まえ、体系的に取り組んでいきます。



3-(1) 人材確保

日々変化する社会経済状況や地域の実情並びに行政需要の変化を踏まえ、当市に求められる職員像を明らかにしたうえで、人材確保策を検討していくことが重要です。

当市が掲げる「求められる職員像・能力」に基づき、次の3つの必要な視点を踏まえ、人材確保を進めていきます。

[必要な視点(1)●職員採用]

●採用試験等の工夫

・優秀で多様な人材の確保に向け、採用試験の日程や選考方法等を適宜見直すなど、人物重視の職員採用を行っていきます。また、受験者の負担を軽減する試験内容・方式の導入について検討します。

●技術・専門職採用試験等の工夫

・技術職や専門職の人材確保のため、民間等経験者採用枠や大学等推薦特別選考枠など、試験内容等を工夫し、応募者数の増加につながる施策を検討します。

●人材確保への新たな施策検討

・採用活動において、内定辞退者の発生防止が懸案となっています。複数の就職先候補を持つ受験者（内定者）に対して、本市職員として働くことの魅力、やりがい伝える取組みのほか、内定、合格の概念を広くする内定パスなど、人材確保につながるような新たな視点での施策を検討します。

[必要な視点(2)●魅力発信]

●インターンシップの充実・体系化

・本市職員として公務を担うことについての魅力を発信し関心を持ってもらうため、学生インターンシップの充実、体系化（要綱制定）を図ります。

●多様な媒体を活用した情報発信

・市ホームページ、各種 SNS、職員採用ガイド、民間就職支援サービスによる情報発信や合同ガイダンスへの参加など、選ばれる阿賀野市となるよう積極的な情報発信を行います。

[必要な視点(3)●人材活用]

●外部人材の活用

・少子高齢化の進行、生産年齢人口の減少への対応など、高度化・複雑化する行政課題に対応するため、また、DX（デジタルトランスフォーメーション）やGX（グ

リーントランスフォーメーション）、S X（サステナビリティトランスフォーメーション）などの新たな行政課題に対応するため、専門的なスキルや知識を有する外部人材の活用必要性が高まっています。

専門的な知識を有する外部人材を確保する方策としては、①任期の定めのない常勤職員として採用、②任期付職員として採用、③特別職非常勤職員として任命、④業務委託によるアドバイザー契約などが想定されますが、当該人材に求める役割、効果などを検討し、適切な手段や報酬、給与制度の検討を行っていきます。

3-(2) 人材育成

人材育成は、職員一人ひとりの主体的な取組みと管理監督者や組織による多様な学習機会の提供の支援等が相まって、より大きな効果を上げることができます。

組織全体で“ヒト”を育てる職場環境を醸成し、次の3つの必要な視点を踏まえ、人材育成を進めていきます。

[必要な視点(1)●職場内外の研修・自主研修]

●職場内研修（O J T）

・職場内研修は、人材育成の中心的役割を持つもので、職場の上司や先輩が部下や後輩に対して、実務を通して、知識、技術、態度等の向上について、職員一人ひとりの特性に応じて、意図的、計画的、継続的に指導・支援することが可能であり、人材育成において非常に重要な取組みになります。

また、指導する職員のみならず、職場全体として、人が人を育てるという意識を持ち、職場の全ての職員が模範となる高い意識を持つことが重要です。

職員一人ひとりのキャリア形成やジョブローテーションの状況に応じた指導・支援を行っていきます。

●職場外研修（O f f - J T）

・本来の職務を離れ、一定期間集中して行う研修であり、職務を遂行する上で必要な高度・専門的な知識・技術を体系的に学習、研修するには効果的です。

階層別もしくは職位職階別に必須となる業務スキルの向上や能力開発においては、研修主管課（総務課）において計画、実施します。また、複雑・多様化が進む行政課題に対応していくために、職員の意欲・能力を総合的に判断し、自治大学校や市町村アカデミーなどの特に高度な専門性の高い研修機関への派遣研修を行っていきます。

技術職、専門職（土木・建築職、保健師、社会福祉士など）並びにデジタル人材

等に必要となる業務スキルの維持、向上や能力開発においては、それぞれの職種（部署）の研修主担において計画、実施します。

●人事交流（職員派遣）

・人材育成を自治体内部で行うだけでなく、県や他市をはじめとした他団体・機関との人事交流（職員派遣）を推進することにより、団体間の連携や情報交換、業務ノウハウの共有が期待できます。

また、職員の能力向上や幅広い視野の獲得につながることも期待されることから、積極的に推進していきます。

●自主研修（自己啓発）

・自主研修、自己啓発は、人材育成の基本です。職員一人ひとりの成長が組織の成長と活性化に直結します。

職員一人ひとりが自分に求められる能力をもとに、自己の能力開発に向けた課題を常に認識し、積極的かつ主体的に学ぶ意欲と継続的な行動がなければなりません。

職員が自主研修・自己啓発に取り組みやすい環境整備や支援に努めるとともに、市内での地域活動や地域貢献活動へ積極的に参画する組織風土の醸成と制度設計を行っていきます。

市内での地域活動、地域貢献活動については、営利企業への従事等に係る任命権者の許可等基準の整備、検討のほか、地域貢献活動休暇（特別休暇）創設に向けた検討を行います。

[必要な視点(2)●人事評価制度]

●人事評価制度の深化

・人事評価制度は、組織の活性化や効率的な行政運営の確保、職員の士気高揚の促進のため、「職員の努力と成果に報いる」ことを基本に、職員個々人の成果等を業績評価及び能力評価により客観的に評価し、その結果を人事管理（任用、給与、昇任等）及び人材育成に反映させるものです。

今後、人事評価制度の運用面の改善、評価のバラツキの解消や公平性の確保などを通じて信頼性を高めるとともに、同制度の適切な活用を図ることにより、職員の主体的な成長を引き出し、仕事のやりがいやエンゲージメントの向上につなげることで、人材の育成、定着を図っていきます。

また、評価・指導する職員が組織目標や求める職員像を明示したうえでコーチングを進めるマネジメント能力の開発についても、人材育成の一環として、行っていきます。

[必要な視点(3)●デジタル人材の育成]

●デジタル人材育成計画

・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、限られた職員数で複雑化・高度化する行政課題に的確かつ迅速に対応するためには、デジタル技術を有効に活用した業務変革等を推進し、E B P M (Evidence Based Policy Making) の実践により行政サービスの質を向上させる必要があります。

また、このためには、デジタル技術を活用し、業務変革を思考、推進できる人材が不可欠です。

こうしたデジタル人材の確保、育成に向けて、個別分野計画として、デジタル人材育成計画を策定し、組織全体として人材育成に努めます。

3-(3) 職場環境の整備

誰もが働きやすい職場環境を整備することは、職員のモチベーションや働きがい、働きやすさにつながり、また、職場としての魅力を高め、個々のモチベーションの向上にもつながります。

多様な人材が働きがいを感じ、健康的で活気あふれる働き方ができるよう、次の3つの視点を踏まえ、職場環境の整備を進めていきます。

[必要な視点(1)●組織目標の共有]

●一体感のある職場づくり

・組織が目指すべき目標などを全体で共有するには、管理監督者のマネジメント能力とコミュニケーションが活発な風通しの良い職場づくりが不可欠です。

このため、職場のリーダーである管理監督者が、自ら業務変革の先頭に立つだけでなく、所属職員への適切な指導・助言を通して、職員に成長の機会を与え、前例踏襲を打破するための自由闊達なコミュニケーションを促すなどの組織マネジメント能力がより一層求められることから、これらの視点を取り入れた研修を実施します。

[必要な視点(2)●働きやすい職場環境の実現]

●ワーク・ライフ・バランスの推進

・仕事や生活のあり方に関する価値観が多様化し、職場において、ワーク・ライフ・バランスに配慮され、育児や介護などの様々な事情を抱える職員が安心して勤務で

きることなどが求められています。

ワーク・ライフ・バランスを推進するためには、性別や年代、ライフステージを問わずすべての職員がその能力を最大限発揮し、限られた時間で効率よく高い成果を上げることができる職場環境を整備することが必要となります。

このため、前例踏襲を打破し、不要不急な事務事業の廃止、縮小といった業務改善を図り、長時間の時間外勤務の縮減や休暇取得の促進を目指す職場風土の醸成を図ります。

慢性化した長時間の時間外勤務は、職員の健康を害するだけでなく、公務能率の低下を引き起こすと考えられます。また、職員が安心して育児休業や部分休業、介護休暇などを取得できる応援体制の構築が必要となります。

管理監督者には、一部の職員に業務負荷が偏って業務の属人化が起こることのないよう、日ごろからコミュニケーションを重ねて部下職員の仕事の状況を把握し、相談しやすい心理的安全性の高い環境づくりに努めるほか、業務繁忙期や休暇取得職員の所属内の協力体制を整え、特定の職員に仕事が集中しないように事務分担の見直しを行うなどの柔軟な対応が求められるため、管理監督職の意識改革も併せて進めていきます。

●職員の健康管理の保持、充実

・組織にとって職員は大事な人材、財産であり、心身ともに健康であることは職員の能力が最大限に発揮されるために重要となります。職員自らがストレス状態に気づき、適切に対処し、持てる力を十分に発揮できるよう、メンタルヘルス研修の実施や、相談体制、復職支援の充実に努めます。また、業務による職員の健康障害の発生予防に努めるとともに、職場における各種ハラスメントの防止を目指して、研修による職員の意識の醸成と相談・支援体制の整備、充実を図ります。

また、ハラスメントは職場内の人間関係だけではなく、カスタマーハラスメントのような対市民においても生じる場合があります。カスタマーハラスメントに関連する取組を進めるほか、人権教育・啓発推進計画の一環として市民に向けての人権等に配慮した消費者教育の推進と併せて実施していきます。

[必要な視点(3)●仕事とプライベートの両立]

●メリハリのある働き方

・ライフスタイルの多様化により、公務員志望者が職場を選ぶ際の基準として、自分自身の時間をいかに確保・充実できるのかということが大きな意味を持ってきており、仕事をする上での重要な価値観になっています。

職員が日々の業務のあり方を見直して時間を生み出し、その時間を自己啓発や地域活動など新たなチャレンジのために充てることができれば、職員自身の能力開発の促進だけでなく、協働意識の醸成や行政サービスの向上にも寄与することが考えられます。

また、性別や年代を問わず、育児や介護など様々事情を抱える職員が継続して勤務できることにもつながります。

メリハリのある働き方は、単に時間的な制約のある職員への配慮という点に留まらず、職員一人ひとりの能力を最大限に引き出し、職員がキャリアを通じた成長の実感を得られる職場環境づくりに資することから、意識改革や行動変容への取組み並びに管理監督職の業務マネジメントの向上について積極的に取り組んでいきます。

3-(4) 適正配置・処遇

人材育成を効果的に進めていくためには、職員の能力を開発するだけではなく、その能力が最大限発揮できる人事管理が必要です。

人事管理上、適正な配置及び処遇を行うことは、組織力の向上や職員本人のやりがい直接的に働くものであり、これらによって引き出された職員のやりがいや誇りを、さらなる能力開発につなげていくために、次の3つの視点を踏まえ、適正配置・処遇を進めていきます。

[必要な視点(1)●計画的なジョブローテーション]

●適材適所に向けた人材育成

・原則、採用から10年程度を目安に3か所程度の部署を経験するローテーション人事を計画的に実施します。様々な部署を経験することで、幅広い視野や人脈が獲得できるとともに、その職員の能力開発へとつなげていきます。

その後は、広い分野で高い知識を持つ人材の育成を基本としますが、特定分野や専門分野の課題解決に向けた施策の実現のために、該当分野に精通した専門的な知識と経験を有する職員養成も図ります。

また、令和5年4月から地方公務員の定年が65歳まで段階的に引き上げられており、職員全体に占める高齢期職員が増えていく中で、職員が定年まで意欲を持って働ける環境を作るとともに、これまでに培った知見や見識を後輩職員に伝承できる組織体制の構築に努めます。

[必要な視点(2)●キャリア形成支援]

●キャリアパスの明確化

・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となります。

そのため、特に若年層職員や昇任に消極的な職員、女性職員等に対して、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を高める取組みを推進します。

取組みにあたっては、単に研修を実施するのみならず、キャリアに関する不安や悩みを相談できる支援窓口を創設するほか、キャリアパスを明示し、見える化していきます。

・技術職、専門職は、専門的知識や資格を有しているがゆえに、同一の業務、分野に長く携わる場合が多く、モチベーションややりがいを維持、向上していくことが難しくなってしまうことは、市の課題解決が停滞、進捗しないことにつながりかねません。

このことから、職員個々人の能力や意欲を活かし、組織機能を最大限発揮、強化していくために、担う人材の集約や再編、さらに技術職、専門職に対しては、必要に応じて組織機構改変を行い、人事異動による多様な職務経験と、それぞれが有する知識や資格を活用し、かつ、成長する機会を得られるよう、キャリアパスの明確化を図ります（職種別年次研修計画と人事異動の連動による育成）。

[必要な視点(3)●インセンティブ]

●意欲のある職員への支援

・DXやGXなど、新たな行政課題に対応するためには、業務に必要なスキルや知識を習得する必要がある場合があります。

こういった新たな行政課題に意欲をもって取り組む職員に対しては、リスクリングへの助成やリカレント教育のための休暇制度の創設など、制度構築の検討を行います。また、併せて、インセンティブ付与についても、検討します。

4. 人材育成・確保基本方針の推進体制と期間

人材育成・確保基本方針を着実に実行していくため、職員、管理監督職員、人事担当課が相互に連携し取組に対する進捗管理や時点修正を行います。また、推進期間は市総合計画と連動させ上位計画や他の個別分野計画と整合していきます。