A thick dark blue vertical bar is positioned on the left side of the page. From its base, several thin, curved lines in shades of blue and grey extend upwards and outwards, creating an abstract, organic shape.

# 津幡町人材育成基本方針

令和6年4月改訂

津 幡 町

# 目次

I	はじめに .....	1
II	人材育成に関する現状認識 .....	2
1	行政を取り巻く状況の変化.....	2
2	人材育成の必要性 .....	3
III	人材育成基本方針の位置付け .....	4
1	人材育成基本方針に求められる成果及び機能 .....	4
2	人材育成基本方針と他の行政軽快及び取組との関係 .....	5
IV	人材育成の基本方針 .....	6
1	新たな「目指す職員像」 .....	6
2	共通目標 .....	7
3	職階別の目標 .....	8
4	年代別の行動 .....	8
V	人材育成の推進方針 .....	10
1	採用活動に関すること .....	10
2	研修に関すること .....	10
3	人事評価及び自己申告に関すること .....	12
4	人事異動及び昇格等に関すること .....	12
5	職場環境の向上 .....	13
VI	人材育成の検証 .....	14
VII	おわりに .....	14

## I はじめに

我が国は、少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少をはじめ、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等により地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化してきています。

津幡町においては、公共施設及び公共インフラの老朽化並びに福祉サービスの増大、災害対策等により、行財政運営はますます厳しくなることが予想されます。そのような中でも、本町は、住民に最も身近な行政として、時代に合った必要な行政サービスを適切に提供し、安全で安心して暮らせる活力あるまちづくりを行う役割を担い続ける必要があります。

また、行政のデジタル化が急速に加速化していることから、デジタルトランスフォーメーション（DX）への対応した人材育成も逼迫した課題となっており、大きく変化していく行政課題に対応するための人材育成や、外部人材の活用や広域での確保も含めた多様な人材の確保も重要となってきています。さらに、働き手側の価値観の変化も相まって、職員の能力を最大限に引き出し、職員一人ひとりがやりがい・成長実感を得られ、多様な働き方を受け入れる職場環境づくりが必須となっています。

このことを踏まえ、平成20年に策定した「津幡町人材育成基本方針」を再度見直し、「職員に求められる資質や能力」、「持続可能な行政」等を具現化するため、必要となる人材育成の取組や推進体制等の基本的考え方を示すため改訂することといたしました。

今後、この新たな「津幡町人材育成基本方針」を全ての職員が共有し、職員一人ひとりが資質向上のため自己研鑽することはもとより、組織を挙げて人材育成に取り組み、住民の期待に応えられる町政運営に努めてまいります。

## Ⅱ 人材育成に関する現状認識

### 1 行政を取り巻く状況の変化

津幡町人材育成基本方針は、平成20年11月に策定されたものであり、その当時から比較すると町行政を取り巻く環境は大きく変化しています。

我が国は平成20年から人口縮減期に入り、これに伴い労働力の担い手が減少していることを前提条件と捉える必要があり、これからの各自治体には新しい産学官民の連携協力関係を構築し、住民生活に不可欠なニーズを満たすことが求められています。

また、限りある活動資源（ヒト・モノ・カネ・時間）で今後顕在化する様々な問題に立ち向かうためには「問題に対処できる行政」から「問題を未然に防ぐ行政」にシフトし、最少限度の活動資源の投入で対応できるような工夫も必要です。

このためには、津幡町では次のような取組を進めていく必要があると考えています。

- (1) AI<sup>1</sup>やRPA<sup>2</sup>によって処理できる行政サービスの推進促進を図ること。
- (2) 将来的な課題を見通し、データに基づいた政策（アウトカム<sup>3</sup>が事前に予測でき、事後に評価できる政策）を立案できる機能を強化すること。
- (3) 団体自治と住民自治<sup>4</sup>を踏まえた地方自治を実践すること。
- (4) その他持続的な行政サービスを実現するため、生産性の向上とアウトカムの最大化を念頭に置いた行政改革を実施すること。
- (5) 社会環境の変化とともに、仕事や家庭生活などに対する職員の価値観の多様化が進んでおり、多様な背景や考え方を持つ職員がそれぞれの強みを最大限発揮できる組織である必要があること。

---

<sup>1</sup> Artificial Intelligence の略。住民からよくある問合せ等への自動応答、保育所利用調整業務の省力化等の分野で活用されている。

<sup>2</sup> Robotic Process Automation の略。人間が行ってきた定型的なパソコン操作をソフトウェアのロボットにより自動化する技術で、税関係届出書のシステム入力業務、財務処理の業務等の分野で活用されている。

<sup>3</sup> ある政策等に投入されたインプット（人員、予算、時間）に応じてアウトプット（活動）が生み出され、その結果をもたらされる成果のこと。

<sup>4</sup> 地方自治の本旨を構成する概念。団体自治とは、地方公共団体が、独立した人格をもって自主的に地域の事務を処理することをいい、住民自治とは、行政がその地域の住民の責任と意思に基づき行われることをいう。

- (6) 生産年齢人口の減少に伴い人材確保が困難となっていく中、どのようなライフステージにおいても職員が活躍し続けていけるように、能力開発や業務効率化、働きやすい職場環境の整備などを進め、ワーク・ライフ・バランス<sup>5</sup>を実現することが求められていること。

これらの取組を推進するためには、これまでの職員像の考え方を継承しつつ、今後、「求められる資質」や「求められる能力」を整理し、これらを備えた人材を育成することが必要です。津幡町における人材育成基本方針は、本町を取り巻く社会的な環境の大きな変化を踏まえながら、これからのまちづくりを支える重要なインフラと位置付け、それらに見合うものとなるよう見直しを行う必要に迫られています。

## 2 人材育成の必要性

行政課題の複雑化・多様化に伴い、職員に求められる能力はより専門化・複雑化しています。また、令和5年度から地方公務員の定年引上げが実施され、役職定年制（管理監督職勤務上限年齢制）や定年前再任用短時間勤務制など多種多様な働き方が導入されています。組織力の発揮の観点から、町行政運営の基礎となる個々の職員及び職場全体の力を向上させるため、自主的・主体的にリーダーシップを発揮できる職員の育成や管理監督職（候補）の育成を進めるとともに、複雑化・多様化する行政課題にも対応できる専門性や行動力ある職員を育成する必要があります。

職員が能力を高め、組織の中で持てる能力を発揮し、意欲を持って仕事ができるよう管理監督者のマネジメント能力の向上を図ることが重要となっており、一層の専門能力の向上や職員の意識改革が必要となってきました。

---

<sup>5</sup> やりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、また、人生の各段階においても、個々人の価値観に基づく多様な生き方を選択・実現できる、仕事と生活それぞれが調和・充実した状態をいう。

### Ⅲ 人材育成基本方針の位置付け

#### 1 人材育成基本方針に求められる成果及び機能

津幡町総合計画は津幡町におけるまちづくりの最上位計画として位置付けられますが、人材育成基本方針は、津幡町総合計画を推進し、実現するための人材を確保・育成するための方針と位置付けられます。

したがって、人材育成基本方針には次のような成果や機能が求められることになります。

##### (1) 人材育成基本方針に求められる成果

- ① 津幡町総合計画の実現を担う町職員を育成する。
- ② 今後も安定的に、持続可能なかたちで、町が行政サービスを提供し続けるための戦略を立案し、その実践を支える職員を育成する。

##### (2) 人材育成基本方針に求められる機能

- ① 人材育成は、まちづくりに欠かせない活動であり、全庁的に取り組む必要があることを明確に示す。
- ② 人材育成を図るには、町長をはじめ、町経営層のリーダーシップと各職員の自発的な取組が重要であることを明確に示す。
- ③ 津幡町総合計画を実現するためには、どのような職員が求められるか（町に求められる職員像）を明らかにする。
- ④ 町に求められる職員を育成するには、どのような育成手法を活用する必要があるのかを明らかにする。

津幡町人材育成基本方針

機能1 全庁的・総合的な取組の宣言

機能2 管理職のリーダーシップの発揮

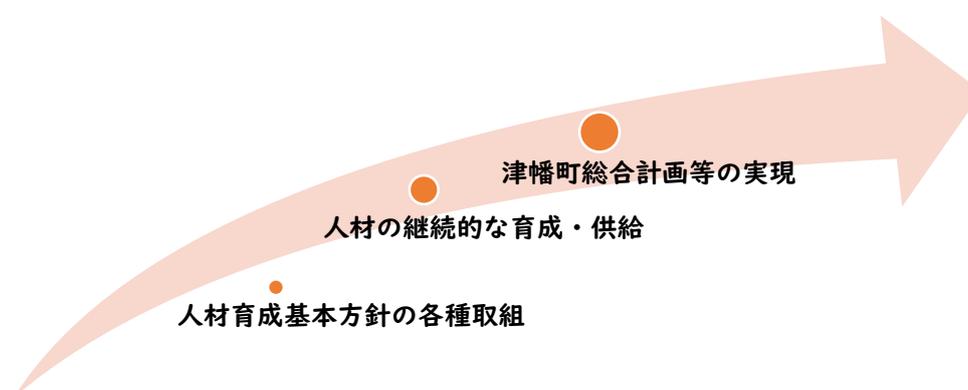
機能3 町に求められる職員像の定義

機能4 職員育成手法の提示

## 2 人材育成基本方針と他の行政計画及び取組との関係

津幡町総合計画の進捗や社会環境の変化に応じ、町に求められる職員像も変化する可能性があることから、人材育成基本方針は必要に応じて見直しの必要性を確認する必要があるといえます。

また、津幡町総合計画の実現を図るために策定されている様々な行政計画及び取組を推進する職員を育成するためにも、人材育成基本方針とその下位計画等は、常に最新の状態を保たなければならないといえます。



## IV 人材育成の基本方針

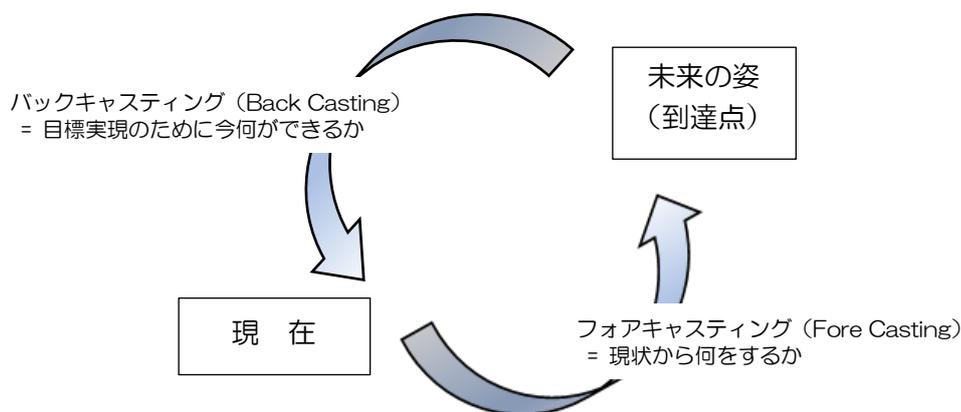
人材育成基本方針には、「Ⅲ 人材育成基本方針の位置付け」でも触れたとおり、津幡町が地方自治体としての役割を持続的に果たすため、職員に対してどのような資質をどのような時期（段階）に求めるのかを明らかにし、これを備えた職員を育成する必要があります。

そこで、津幡町の現状を踏まえ、予想される将来を想定し、職員に求められる資質とそれを備える（備えている）ことが望ましい時期を職階毎に次のとおり整理しました。

なお、職員は、自らが属する級の資質のみではなく、下位の級で獲得した資質を一層向上させ、OJT を通じて他の職員にも伝達するとともに、上位の級で求められている資質の早期獲得に努めることが求められていることはいまでもありません。

### 1 新たな「目指す職員像」

将来像をイメージし、そこに向けて今何をしていくのかを考察する「バックキャストिंग<sup>6</sup>」の発想法を取り入れ、常に改革志向であり続ける職員を目指します。住民サービスの更なる向上のため、この考えが職務に当たる上での意識の基礎となるよう、人材育成の取組を継続していきます。



<sup>6</sup> 未来の姿を予測する際、目標となるような状態を想定し、そこを起点に現在の施策を考える発想法のことをいう。それと対をなすのが、フォアキャストिंगといい、現状分析や実績、経験などから何をするかを考える方法である。

## 2 共通目標

### (1) 自律的で、スピーディーかつスマートに行動する職員

住民サービスを向上するために、常に住民の視点で考え、一人ひとりの思いを真摯に受け止めて行動するという意識を持ち、住民ニーズを的確に把握し、幅広い視野と高い問題解決能力を備え、自ら考え、スピード感を持って、効率的・効果的に行動する職員を目指します。

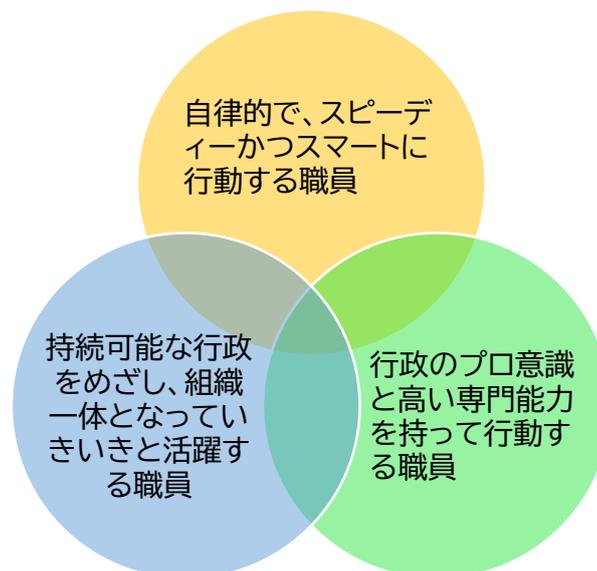
### (2) 行政のプロ意識と高い専門能力を持って行動する職員

職員一人ひとりが住民の信頼の下で公務を担う責任感と使命感を常に意識して行動し、行政のプロとしての誇りと自覚を持ちながら、多様化、高度化する行政ニーズに対応するため、日々能力の向上に努めて、高い専門能力と幅広い知識を持って仕事を進めて行動する職員を目指します。

### (3) 持続可能な行政を目指し、組織一体となって、いきいきと活躍する職員

将来を見据え、安定的かつ持続的に行政サービスを提供できるよう職員一人ひとりが10年、20年先を見据えた行政づくりを意識していく必要があります。

このような行政の姿を目指し、働きやすい職場環境の整備に取り組むとともに、職員一人ひとりが組織の一員としての役割を認識して、組織一体で仕事と人づくりに取り組み、成長を実感しながら活躍できる職員を目指します。



### 3 職階別の目標

#### (1) 「主事・技師」(1級・2級職)

⇒ 意識すべき能力「仕事の正確さ」「報告・連絡・相談」「チームワーク」

行政の基礎的知識を身につけ、適格に業務を行い、組織の一員として自らの役割を果たす職員

#### (2) 「主任・主査・専門員」～「係長」(3級職)

⇒ 意識すべき能力「説明・調整力」「判断力」「人材育成力」

行政のプロとしての能力・資質に磨きをかけ、後輩の指導・育成の一翼を担うとともに、実務の中心的役割を果たす職員

#### (3) 「副主幹・室長」～「主幹」(4級職)

⇒ 意識すべき能力「リーダーシップ」

課職員との対話を通じて信頼関係を築き、業務推進及び人材育成のキーパーソンとしての役割を果たす職員

#### (4) 「担当課長・課長・部長」(5級・6級・7級)

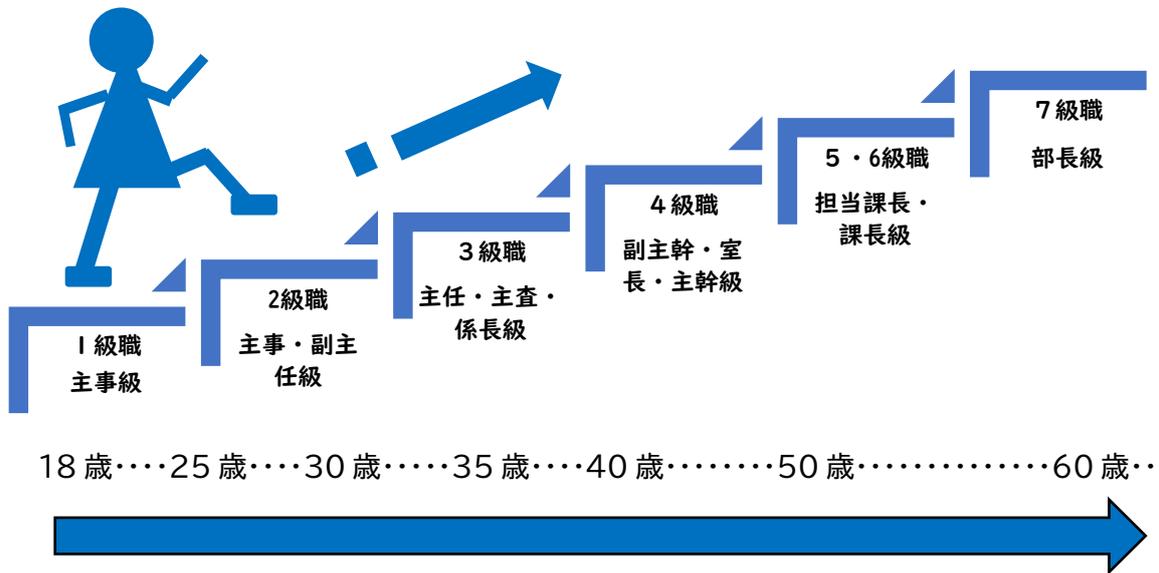
⇒ 意識すべき能力「組織統率力」

高い視座に立って、組織で人を育てる意識を根付かせ、職場の活性化、業務推進の統括的な役割を果たす職員

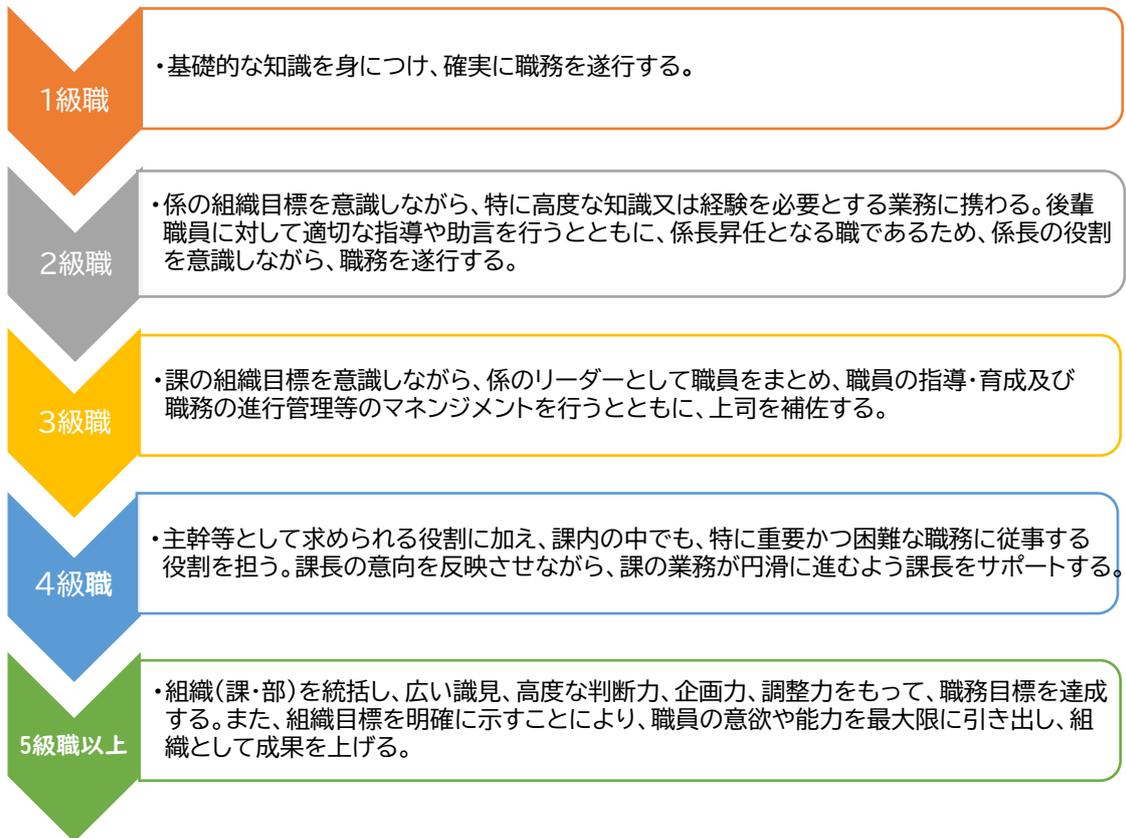
### 4 年代別の行動

年代	年代別行動	ライフステージ
10代 20代	<ul style="list-style-type: none"> <li>・選り好みせず、目の前の仕事に全力で取り組んでいく。</li> <li>・失敗を恐れず、様々な仕事に挑戦して経験を積んでいく。</li> <li>・上司や先輩のいいところは、積極的に取り入れ吸収していく。</li> </ul>	
30代	<ul style="list-style-type: none"> <li>・将来の軸となる専門分野を見つけ、専門能力を高めていく。</li> <li>・上司へ提言するなど、積極的に業務に取り組んでいく。</li> <li>・家庭生活等の変化にもしっかり対応し、両立を図っていく。</li> </ul>	
40代	<ul style="list-style-type: none"> <li>・幅広い視野を持ちつつ、専門能力を磨き上げていく。</li> <li>・上司や部下との対話を重視し、業務推進の中核を担っていく。</li> <li>・マネジメント力を身につけ、率先してワーク・ライフ・バランス推進を図っていく。</li> </ul>	
50代 ～	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織力向上のため、豊富な経験と能力を遺憾なく発揮していく。</li> <li>・定年後も見据え、一層の能力向上や意識改革を図っていく。</li> <li>・前向きに業務に取り組み、後進へのノウハウの伝承等を図っていく。</li> </ul>	

◎ キャリアステージのイメージ図



◎ 職層ごとに求められる役割・能力



## V 人材育成の推進方針

### 1 採用活動に関すること

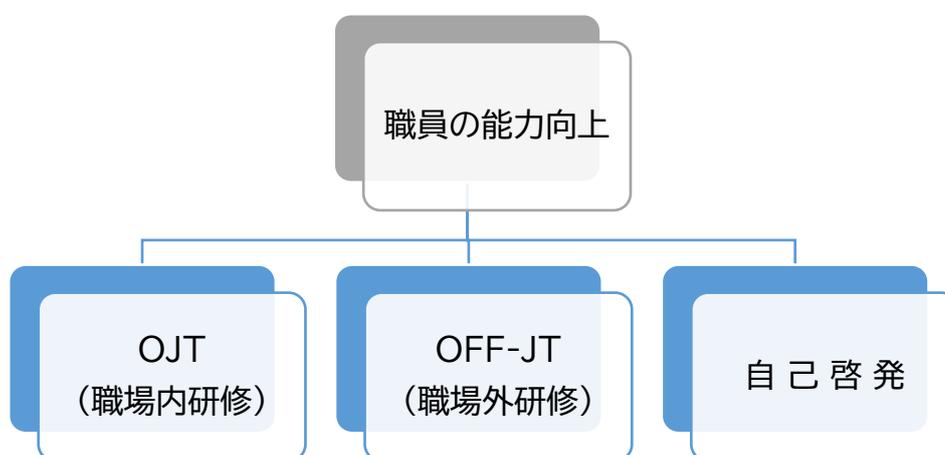
人材育成基本方針の目的は、津幡町総合計画の実現と不断の行財政改革を押し進める人材を育成することにあります。

したがって、今後の採用活動は、退職補充及び業務量の増減への対応等といった「量」の観点のみならず、職員に求められる資質との適合性という「質」の観点が一層重要になります。

このことから募集のあり方、試験の実施方法といった、津幡町が求める人材の確保に資する採用活動を検討する必要があります。

### 2 研修に関すること

人材育成の基本的な方法としては、「OJT（職場内研修）<sup>7</sup>」「Off-JT（職場外研修）<sup>8</sup>」「自己啓発<sup>9</sup>」の3つの方法があります。これらの3つの方法を機能させることで人材育成を図ります。



<sup>7</sup> On the Job Training 職場内の上司や先輩等が、部下や後輩に対し、日常的に職務のあらゆる場面を通じて業務に必要な知識、技術、技能、態度等を計画的・継続的・反復的に指導し、習得させるもの。

<sup>8</sup> Off the Job Training 職場を離れて、職員としての基礎的な知識、業務遂行能力、職場では得がたい専門知識など体系的・集中的に学ぶこと。

<sup>9</sup> 職員が能力開発に自ら取り組むこと。興味があることや職務遂行上必要となる知識や技能を自発的に職場外で学習すること。

## (1) OJT・Off-JTに関すること

OJTは、「仕事を通じて行う」という点で、他の能力開発と大きく異なり、管理監督者は、日常的に職員の能力に合わせた人材育成が行えるメリットがあります。

しかしながら、個々の職員の経験や考え方に大きく依存するという点においてはデメリットになると言えます。

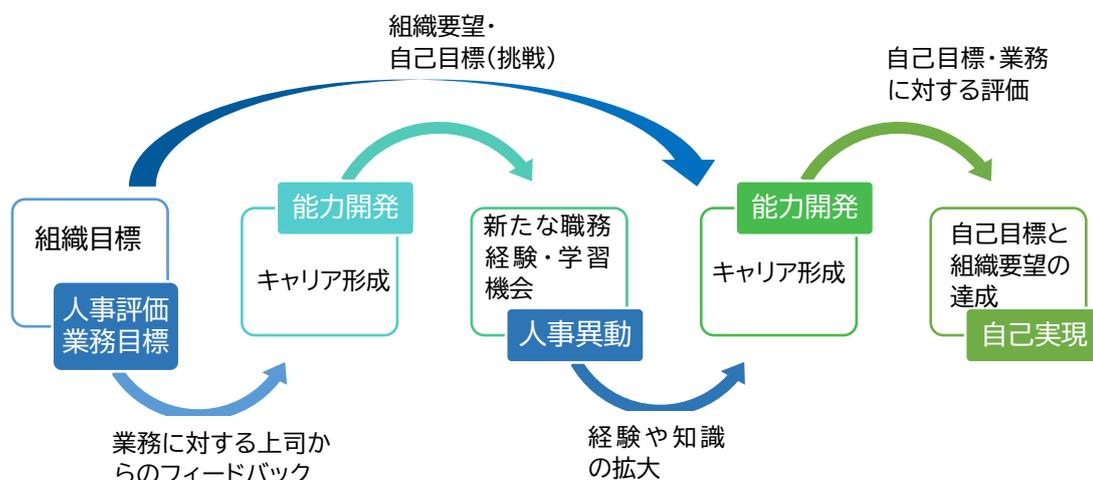
Off-JTは、外部の研修期間だけでなく石川県や他市町等との人事交流も含めて、より積極的な派遣が望まれるところです。

## (2) 自己啓発につながるキャリア形成の支援に関すること

OJTとOff-JTは重要ですが、それだけでは職員が持続的に成長し続けるための機会としては十分ではない可能性があり、また職員の個別具体的な研修ニーズに応えきれない可能性もあります。職員のキャリア形成を支援することは、個人の能力を高めるだけではなく、結果的に個人の集合体である組織に好影響をもたらし、質の高い行政運営の実現につながります。職員一人ひとりの成長意欲を継続させていくために、キャリア形成支援を行います。

キャリアは人事制度等と関連しているため、職員は、組織から期待される役割を踏まえたうえでキャリア形成に努め、自己実現を図っていきます。その結果、組織への貢献につなげることができます。

### ◎ 人事制度とキャリアの関係図



### 3 人事評価及び自己申告に関すること

人事評価制度は、①人材育成の成果を図り、②今後どのような育成が求められるかを把握するという機能とともに、③人事評価の結果（職員個々の能力）を人事管理に活用するという機能を併せ持つものです。

より効果的なOJTの実施や自己啓発の動機付け、組織目標の共有化、働きやすい職場づくりのためには、職場におけるコミュニケーションが非常に重要であり、管理監督者は、日頃から部下職員と密にコミュニケーションを図らなければなりません。

人事評価においては、管理監督者と部下職員とコミュニケーションを図るための機会として、面談を実施することとしています。人事評価の面談においては、管理監督者が行政の方向性や組織目標を示すとともに、部下職員は、組織目標に沿って自己の業務の意義や位置付けを認識することも重要です。

自己申告については、職員一人ひとりが、自分自身のキャリアをデザインしながら、主体的に能力開発に取り組む契機にするとともに、管理監督者は面談において、業務遂行上のアドバイスやキャリア形成に向けたアドバイスはもちろんだ、ワーク・ライフ・バランスの確保に向け、勤務等に際して配慮が必要な事項を確認し、状況に応じた休暇制度等を紹介することが求められます。

このような面談の機会が、職場におけるコミュニケーションに一層貢献できるよう、研修の実施や分かりやすい情報発信など職員一人ひとりへの周知浸透を進めます。

### 4 人事異動及び昇格等に関すること

職員個々の能力、適性は、日頃の業務を通じた育成活動や人事評価の結果により把握されるものですが、これに応じた適切な人員配置を行うことが求められます。また、人事異動による新たな業務経験及び学習機会等の創出は、経験や知識を拡大し、職員としての幅を広げることにもつながります。

一方で、より高度化、複雑化する行政ニーズに応え、山積する課題に対応していくためには、専門知識を有する職員の育成だけでなく、それぞれの職階に相応しい能力を有した職員を当該職階に任用する（昇格させる）こともますます重要となります。

このことから、人事異動及び昇格等に関する基本的な考え方を整理し、より適切な人事管理を実現する必要があります。また、特に意欲・能力・実績のある女性職員を積極的に管理職に登用し、一層の活躍を推進します。

## 5 職場環境の向上

### (1) 働きやすい職場環境づくりの推進

職員が高いモチベーションを持って業務に邁進するためには、職場環境の向上を図る取組もかせません。また、職場環境の充実は、職員の定着率を向上させることにもつながり、人材という最大の活動資源を喪失するリスクを低減させることから必須の取組といえます。

したがって、人材育成の観点に加え、組織経営の観点からも、職員の健康増進やワーク・ライフ・バランスの推進、性別や立場に関わらず活躍できる環境づくりを目的として特定事業主行動計画の推進、ハラスメント防止等職場環境の向上に取り組む必要があるといえます。

### (2) メンタルヘルス対策

職員が高いモチベーションを持って、高い生産性を発揮するには、心身ともに健全であることが重要であり、メンタルヘルス対策が欠かせないといえます。

このことから、ラインケアの観点からは、メンタルヘルスマネジメント（発生予防、早期発見、早期対応、復帰支援）が重要であり、セルフケアの観点からは、ストレスへの気付きと対処、相談窓口を積極的に利用することも重要です。

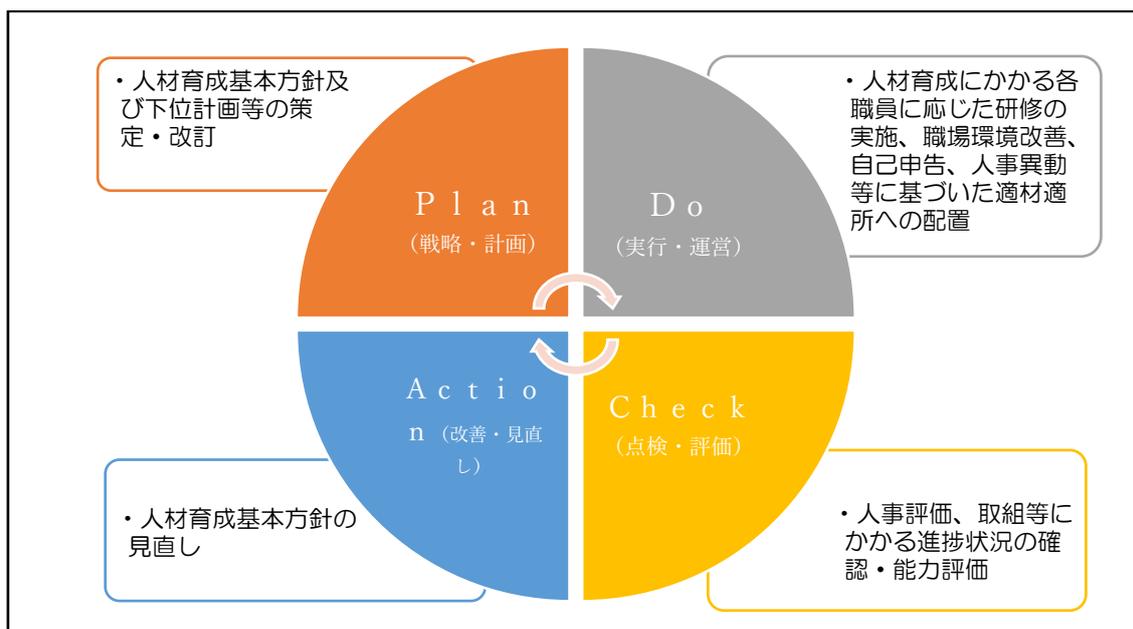
### (3) 心理的安全性向上への取組

心理的安全性とは、組織の中で自分の考え、気持ち等を誰に対してでも安心して発言できる状態をいい、心理的安全性が高い組織では、質問や思いついたアイデアを率直に発言することができ、職員や組織の効果的な学習や革新につながるとされています。

このことから、階層別研修等の機会を通じ、心理的安全性への共通理解を醸成し、これを高めていく取組が重要だと考えられます。

## VI 人材育成の検証

津幡町における人材育成を継続的に行うには、この人材育成基本方針に基づき、各取組の進捗管理と成果の評価を行い、その評価に基づいた改善活動（PDCAサイクル）が欠かせません。また、階層別研修等の機会を通じ、あらゆる階層（特に経営層及び管理監督職層）で心理的安全性への共通理解の醸成に努め、その向上を図ります。



## VII おわりに

町政運営を支えるのは、一人ひとりの職員であり、一つひとつの職場です。住民からの信頼される町政運営を確立するためには、職員が自律的に成長するための努力を行うことが大切です。職員は自らのキャリアについて考え、主体的に自己啓発や能力開発に取り組み、また、管理監督者はマネジメント力の向上により、職場における人材育成機能を高めていくことが必要となります。

職員の所属や業務内容はそれぞれ異なりますが、津幡町のために働くという使命は同じです。職員が生き生きと働き、持てる能力を活かすことで組織に貢献し、よりよい町政の実現を果たすことができるよう、職員の能力向上を図っていくとともに、本基本方針を基に人材育成に取り組んでいきます。