

加茂市 人材採用・育成プラン

2024年1月

加茂市総務課

< 目 次 >

1	人材採用・育成プランの趣旨	1
2	人材の基本方針	1
3	職員に求められる能力（各階層に概ね求められる能力）	2
4	職員採用の取組み	3
5	人材育成の取組み	5
6	推進体制とプランの見直し	11

1 人材採用・育成プランの趣旨

加茂市総合計画において、目指すまちの将来像「笑顔あふれるまち 加茂」を基本として、行政運営における施策の基本方針に掲げる「機能的な組織づくりで効率的・効果的なサービスを行うまち」のため「社会状況が時代とともに変化している中、多様化する市民のニーズを的確に把握し、効率的・効果的な行政サービスの提供と幅広い情報発信を行うことで、将来にわたり市民に信頼されるまち」を目指しています。また、このための施策の展開方針として、「働き方改革や人員の適材適所の配置を行い、職員の能力が十分に発揮できる職場環境を作ります。」「多様化する住民のニーズに対応できる人材を育成するため、職員研修や人事評価に取り組みます。」と掲げています。

これを実現するためには、市民に寄り添う心で真摯に向き合う姿勢と、過去の慣習にとらわれず、時代に適した新しい発想、考え方で、これからの加茂市のまちづくりに取り組む職員が必要です。

本プランは、上記の各方針を実現し、笑顔あふれるまち加茂に向かって邁進する職員の採用、育成に資するため、正規職員及び会計年度任用職員の採用並びに各種人材育成施策の具体的な取り組みを掲げるものです。

2 人材の基本方針

人材の採用・育成にあたり、以下の人材像に重点を置いて各施策を展開します。

(1)慣習や前年踏襲などの固定観念にとらわれず挑戦する人材

前例踏襲、事なかれ主義、縦割り行政などといった古い公務員の体質にとらわれず、ニーズが多様化している地域課題の解決や、持続可能な行財政運営の確立に向けて、創造的思考、根拠に基づいた政策立案（EBPM：Evidence Based Policy Making）の考え方に基づいた提案や挑戦ができること。

(2)高い倫理観と責任感を維持しプロ意識を持つ人材

公務員として求められる高い倫理観と責任感を維持し、法令を遵守することを基本として、社会の急速な変化に柔軟に対応すること。組織が目指す方向性を理解し、クリエイティブな政策を提案できること。

行政のプロとして、施策の遂行・行政サービスの提供にあたり、企画・実施・評価まで自らの手でやり遂げること。

(3)多様な主体との連携・協働に取り組む人材

地域や産、学、金など、多様な主体との連携・協働に取り組むこと。市民の目線で地域や現場の実情を敏感に感じ取り、寄り添い、市民サービスの質を向上させること。

(4)徹底したコスト意識を持つ人材

常に最小のコストで最大の効果を発揮することを基本に業務を遂行すること。

3 職員に求められる能力（各階層に概ね求められる能力）

階層		基本的な役割	主に身に付ける能力			
管理者	課長	<ul style="list-style-type: none"> ・総合的・長期的な視点に立って、組織の目標や政策方針を打出し、実現を図る。 ・時代の変化を的確に捉え、経営の視点から施策を遂行する。 ・職場の目標や課題を明確に示し、組織の管理と業務の進行管理を行う。 ・所属職員の能力を適正に把握し、日常の業務を通じて指導育成を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・行政経営能力 ・組織管理能力 ・法制執務能力 ・政策形成能力 ・基礎的業務遂行能力 ・コミュニケーション能力 			
	監督者	<table border="1"> <tr> <td>補佐</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・複雑・高度な行政課題を解決するため、関係者と効果的な調整・折衝を行う。 ・課題解決のため、有効な政策・事業等を企画・立案する。 ・業務を能率的に処理遂行するための調整、指導を行う。 </td> <td rowspan="2"> <ul style="list-style-type: none"> ・組織管理能力 ・法制執務能力 ・政策形成能力 ・基礎的業務遂行能力 ・コミュニケーション能力 </td> </tr> <tr> <td>係長</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・課題を発見、整理し、上司の指示を的確に把握して具体的政策、事業等を企画立案する。 ・職務の円滑な遂行にあたり、関係者との調整・折衝を行う。 ・係員の能力を適正に把握し、日常の常務を通じて指導育成を行う。 </td> </tr> </table>	補佐	<ul style="list-style-type: none"> ・複雑・高度な行政課題を解決するため、関係者と効果的な調整・折衝を行う。 ・課題解決のため、有効な政策・事業等を企画・立案する。 ・業務を能率的に処理遂行するための調整、指導を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織管理能力 ・法制執務能力 ・政策形成能力 ・基礎的業務遂行能力 ・コミュニケーション能力 	係長
補佐	<ul style="list-style-type: none"> ・複雑・高度な行政課題を解決するため、関係者と効果的な調整・折衝を行う。 ・課題解決のため、有効な政策・事業等を企画・立案する。 ・業務を能率的に処理遂行するための調整、指導を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織管理能力 ・法制執務能力 ・政策形成能力 ・基礎的業務遂行能力 ・コミュニケーション能力 				
係長	<ul style="list-style-type: none"> ・課題を発見、整理し、上司の指示を的確に把握して具体的政策、事業等を企画立案する。 ・職務の円滑な遂行にあたり、関係者との調整・折衝を行う。 ・係員の能力を適正に把握し、日常の常務を通じて指導育成を行う。 					
一般職員	主任 主査	<ul style="list-style-type: none"> ・担当職務についての課題を発見し、その解決に向け、具体的な政策や施策を提言する。 ・積極的に上司を補佐するとともに、後輩職員に対して、適切な指導助言を行う。 ・高度な専門知識を身に付け、職務を正確かつ迅速に処理する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・法制執務能力 ・政策形成能力 ・基礎的業務遂行能力 ・コミュニケーション能力 			
	主事	<ul style="list-style-type: none"> ・担当職務に対して常に問題意識を持ち、課題の発見に努めて、事務の改善や工夫を図る。 ・職務に対して必要な知識・技術を身に付け、職務を正確かつ迅速に処理する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・基礎的業務遂行能力 ・コミュニケーション能力 			

4 職員採用の取組み

これからの加茂市のまちづくりに取り組む職員を採用するため、以下の仕組みで人材確保に努めます。

(1)職員採用の方針

①熱意、意欲、向上心を持った職員の採用

「笑顔あふれるまち 加茂」を達成するため、市民に寄り添う心で真摯に向き合う姿勢と、過去の慣習にとらわれず、時代に適した新しい発想、考え方で、これからの加茂市のまちづくりに取り組む熱意、意欲、向上心を持った職員を採用するための採用試験の仕組み作りを行います。

i. 正規職員の採用試験と面接

正規職員の採用試験は、大卒、高卒共に統一試験日に合わせて実施します。一次試験合格者は、成績と作文で評価されますが、一次試験の内容以上に人間的な評価のウェイトも考慮するため、できるだけ多くの受験者が一次面接に上げられるよう配慮します。

二次試験は、どちらの面接も男女の職員で行い、多様な側面から人物評価ができるよう努めます。

一次試験	筆記試験・作文により学力の総合評価を行う。	
二次試験	一次面接	若手職員によるグループ面接を行い、人物評価を行う。
	二次面接	副市長、教育長、総務課長、ほか課長職 2 名の 5 名により、一次面接結果と受験者の経歴や有資格などを考慮したうえで、総合的な人物評価を行う。

ii. 会計年度任用職員の採用

会計年度任用職員の採用についても、①の方針に従うことを基本として、別示す面接実施例を参考に各課で面接試験を行い、総務課と協議して採用します。

会計年度任用職員は、特に専門業務に特化した職員も多いことから、面接は、課長、課長補佐のほか、その業務の担当者も同席のうえ実施することとします。

会計年度任用職員については、従来から単年度雇用を継続して雇用していましたが、同じ場所での継続雇用で漫然と職務に就くことを避け、職員の新陳代謝と職務レベルの向上を図らなければなりません。

そこで、基本の雇用単位は単年度として、都度人事評価により判断のうえ、最長3年で雇止めします。そのうえで再度募集し、履歴書と面接、場合によっては従前の人事評価を参考に採用を決定することとします。なおその際は、他課への異動もありうるという前提の採用とし、市全体の業務の平準化と業務改善に資するよう努めます。

また、会計年度任用職員は原則として 65 歳に達する年度で雇用を行わないこととして、新たな人材発掘と新陳代謝による業務改善に資するよう努めます。ただし、特に専門職は実態として人材不足が顕著な職種があることから、特にやむを得ない場合はこの限りではありませんが、長くても 70 歳をリミットとします。

iii. 障害者雇用の促進

障害者雇用は、「障害者の雇用の促進等に関する法律」において、障害者はその能力に適合する職業に就くこと等を通じてその職業生活において自立することを促進するための措置を総合的に講じ、障害者の職業の安定を図ることを目的とされ、特に第6条において、地方公共団体は、自ら率先して障害者を雇用するとともに、障害者の雇用について事業主その他国民一般の理解を高めることが責務と明記されています。

加茂市においては、総合計画の障がい者・障がい児福祉施策の基本方針として「住み慣れた地域で、自分らしく暮らせるまち」を掲げ、「障がいのある人もない人も、お互いに尊重し、社会とつながりながら、ともに支え合い、自分らしく暮らせるまちを目指します。」と明記しています。また障がい者活躍推進計画において、障がい特性や個性に応じて能力を有効に発揮できるよう、全ての障がいのある職員が活躍できる環境づくりに努めるとともに、障がいのある職員を含む全ての職員が働きやすい職場づくりに向けて、しっかりと取り組んでいくこととしています。

これらに基づき、障がい者の理解を深めるとともに、働きやすい環境づくりに努めます。また採用にあたり、ハローワーク、障がい関係団体等との連携や、例年ハローワーク三条とハローワーク巻が合同で開催する「県央地区障がい者就職面接会」を活用し、人材の確保と法定雇用率の順守に努めます。

②多様な雇用形態の整備

会計年度任用職員の採用については前述のとおりですが、専門性の高い業務を担当することも多いことから、通常業務においては、個々の日常の業務内容の精度を高いものとするよう、かつ各課平準化し、コア業務とノンコア業務に対する正規職員と会計年度任用職員の分担を明確にするとともに、専門性の高い業務においては、その専門性が十分発揮できる環境づくりに努めます。これら全ての職務が十分発揮でき、課内の業務が円滑に回るよう、正規職員がマネジメント力を発揮して相互の関係を確立するよう努めます。

③人員配置

i. 定期異動による職員育成

職員の異動は、多様な職務分野を経験できるよう、3年から5年を目途に実施します。その後は、経歴、人事評価、自己啓発による資格の取得等、職員それぞれの適性に最もあった職務分野を中心に配置し、専門的職務能力を高めつつ、管理的業務や部下の育成などの重要な職務を割り当てることで、長期的視点から人材を育成します。

ii. 女性の積極的登用

男女共同参画社会への取り組みや複雑多様化する行政ニーズへの対応が求められています。それぞれの職場において、性別に関わりなく、さまざまな経験を重ねることによって、能力、意欲の向上を促すとともに、管理監督者へ積極的に登用します。

iii. 異動希望調査の活用

職員の異動に際し、自己申告によるそれぞれの適正に応じた異動を考慮するため、同じ職場で3年を経過した者を対象として異動希望調査を実施します。

④昇任・降任

i. 能力実証に基づく昇任制度の確立

人事評価などをもとに、職員の能力に基づいた昇任制度を確立し、年齢や経験年数に関わらず、「仕事のできる人材」「意欲にあふれる人材」を積極的に発掘・抜擢するよう努めます。

ii. 希望降任制度の活用

職員が自分の業務や後進育成に対する適性、健康上の理由などにより、当該職にあることを自主的に不相当と判断して降任を希望することができる希望降任制度を活用し、職員が安心して職務につけるように努めます。

5 人材育成の取組み

人材育成は、職員一人ひとりが常に課題意識を持ち、積極的に自己の成長に取り組むと共に、各課においても組織全体として能力向上に取り組むことが必要です。そのため、以下の手法を効果的に活用して人材育成を行います。

(1)研修制度

①SD（自己啓発：Self Development）

個人が自発的に行う、それぞれの仕事に役立つ学習は、職員の能力開発にとって最も基本となるものです。個々の職員が日頃から自らの能力を高めるための自主研修を行うという意識を持つと共に、自己啓発に取り組みやすい職場環境づくりなど、必要な支援を講じます。

なお、公務の運営に支障がなく、かつ、当該職員の公務に関する能力の向上に資すると認めるときは、大学等課程の履修または国際貢献活動のための休業を取得することができますので、こういった制度の活用や、そのための職場環境の整備も大切です。

②OJT（On The Job Training：職場内研修）

職場研修は、日常業務の中での研修と啓発により、職務に必要な知識、技能等の習得と教養の向上を図ります。また、職場外研修の成果が反映されるよう支援します。

③OFF-JT（Off The Job Training：職場外研修）

職場外研修は、行政職員として必要な基礎的知識や、職務に応じた専門的知識の取得とスキルアップのため、階層別研修や専門研修により能力の向上を図ります。

また、接遇マナーやメンタルヘルス、ハラスメントなどの、職員個人の人格形成やモラル等に関する庁内研修も、積極的に行います。

④研修後報告

階層別研修受講者は、各階層ごとに毎年1回、受講した内容を同階層の他職員に伝える研修報告会を開催し、同階層同士の研鑽に資すると共に、最新の情報や考え方を共有することで、自己啓発や意欲を向上させ、業務改善への気づきを助長し、職員相互の啓発に役立てます。その他、個別に研修を受けた職員も、同様に研修内容を共有する機会を作るよう努めものとしします。

< 各種研修一覧 >

研修項目 (予定人数が空欄の研修はニーズに応じて参加する)		予定人数		
		R5	R6	
総務課管理	階層別研修(必修)			
	市町村職員研修所(総合事務組合)			
	新採用職員研修	6	6	
	一般職員研修第1部	5	10	
	一般職員研修第2部	5	10	
	市町村職員研修所(自治研修所)			
	主任研修(加茂市の階層に合わないため参加しない)	-	-	
	主査研修(加茂市の階層に合わないため参加しない)	-	-	
	係長研修	2	10	
	課長補佐級研修	0	10	
	課長級研修	7	4	
	専門研修(必要に応じて任意)			
	市町村職員研修所(総合事務組合)			
	税務事務基礎	4	4	
	固定資産税基礎(課税)(家屋評価(木造中心))(土地評価)	2	2	
	市町村民税事務基礎(個人)(法人)	5	2	
	徴収事務基礎	2	2	
	財務事務基礎	1	1	
	地方公会計事務基礎	1	1	
	法制執務	2	2	
	契約事務基礎 / 簿記基礎 / 給与事務基礎 / マイナンバー制度基礎 / 人事評価者基礎 / 説明力向上 / クレーム対応力向上 / ファシリテーター養成 / 保育士、幼稚園教諭のためのコミュニケーション力向上 / 業務改善 / データ活用力向上 / 民法基礎(総則、物権、債権、家族) / ロジカルシンキング / 発想力・企画力向上 / マニュアル作成 / タイムマネジメント / 事務ミス防止 / 接遇マナー基礎 / DX推進	-	30	
	県(市町村総合事務組合経由)			
	政策基礎/実践	-	-	
	リーダーシップ	1	1	
	行政法務	1	1	
	経営分析	-	-	
	市町村職員研修所(自治研修所)			
	集合研修	会社法入門 / 地方財政 / データの基礎と情報分析 / プレゼンテーション(伝え方強化) / 交渉力を高める / 女性のためのキャリアサポート / 良い職場を作るコミュニケーション / 配慮を必要とする方に対するの理解と対応	-	-
	オンライン研修	行政法入門 / 地域を活性化するマーケティングの基礎 / 戦略的情報発信 / 読み手の心を動かす資料作成	-	-
	eラーニング	簿記・会計 I / 組織のタイムマネジメント	-	-
J-LIS	デジタルリテラシー / 情報セキュリティ / 個人情報保護	-	-	
自治大学校(総務省)			2 0	
庁内研修				
新採用職員 / 接遇・マナー / メンタルヘルス / ハラスメント / その他職員の資質向上に必要な研修			- 30	
庁内研修(関係機関)				
地域振興局、ハローワーク等、関係機関に依頼して行う各種研修			31 50	

研修項目		
専門研修(必要に応じて任意)		
主管課管理	市町村アカデミー	
	管理職	管理職のためのリーダーシップ・マネジメント講座 / 管理職の必須知識講座
	総務	住民行政事務能力の向上 / 住民窓口サービスの向上 / 広報の効果的実践 / 情報公開と個人情報保護
	法務	法令実務A(基礎) / 法令実務B(応用) / 訴訟と行政不服審査の実務
	人事・人材育成	自治体の働き方改革 / 組織のリスクマネジメント / フォロワーシップによる組織づくり / 人事評価制度の運用改善と活用 / 管理職を目指すステップアップ講座 / 職場のリーダー養成講座 / 職員研修の企画と実践
	政策企画	ナッジ等を活用した政策イノベーション / 政策企画 / 政策の最先端 / 少子化社会への対応 / 事業推進のためのデータ活用
	デジタル化	行政のデジタル化の推進 / 教育現場のDX / ICTによる情報政策
	財務・税務	自治体財政運営講座 / 地方公会計制度 / 資金調達・運用・財政分析の集中講座 / 住民税課税事務 / 固定資産税課税事務(土地)(家屋) / 市町村税徴収事務 / 使用料等の債権回収 / 契約実務 / 上下水道事業の経営管理 / 公共施設の総合管理
	福祉	高齢者福祉の推進 / 地域保健と住民の健康増進 / 障がい者福祉の推進 / 生活保護と自立支援対策 / 子育て支援の推進 / 児童虐待防止対策
	まちづくり	住民協働による地域づくり / 住民との合意形成に向けたファシリテーションの実践 / 人権を尊重した地域社会の形成 / 既存の建物等を活用した地域の再生 / 人口減所時代の都市計画 / 空家対策の推進 / 公共交通とまちづくり / 全国地域づくり人材塾 / 地域おこし協力隊員及び集落支援員の初任者研修会 / 地域運営組織の形成と運営
	経済・観光	地域産業の振興 観光戦略の実践
	環境	持続可能な地域づくりと環境保全 廃棄物の処理とリサイクルの推進
	スポーツ・文化	スポーツ行政の推進 文化芸術の活用による地域社会の活力の創造
	防災・危機管理	災害に強い地域づく糸危機管理
	行政委員会等	選挙事務 監査事務 議会事務
	特別課程	市町村長、市議会議員、監査委員向けセミナー
	NOMA(日本経営協会)	各種セミナー、eラーニングによる自治体職員向け研修
その他、国、県、関係機関が行う各種専門研修		
自己管理	自己研修	関係法令、事例判例、マニュアル等による日々の学習
	通信教育	各種通信教育を、市の通信教育実施要綱に基づく補助を活用して受講
	eラーニング	第一法規、ぎょうせい等法令関連会社やNOMA等が有料で行うもの

(2) 組織・職場環境づくり

① 働きやすい職場環境の整備（業務改善、働き方改革の推進）

市役所の業務は、とかく前年踏襲で同じことを繰り返す傾向があります。そのため、時代に取り残されないよう、常に問題意識を持って、また時代を読んで先を見る意識で、業務を見直す必要があります。BPR(Business Process Re-engineering)の手法（業務の検討、分析、設計、実施、評価のステップ）を用いて、プロセスの観点から業務フローや組織構造、情報システムなどを再構築し、慣例的な業務プロセスから抜本的に業務改善することも重要です。

また、働き方改革は、業務改善を踏まえて、限られた職員数で業務をムダなく効率的に行うよう環境整備をして働き方を変えることが大切です。こうして業務の質が向上することで、市民の満足度が高まることにつながります。

そのためには、ワークライフバランスを踏まえて、職員が公私ともに充実して働くことができる環境づくりに努めることで、職員の能力発揮と効率的に業務遂行することにつながります。こうした職場環境づくりへの取組みを推進します。

②ハラスメント対策

セクシュアルハラスメントやパワーハラスメント等のハラスメントは、個人の尊厳を損ない、働く意欲も権利も侵害し、職員個人もその組織も業務効率を低下させる許されない行為です。組織内にハラスメントを生まない雰囲気づくりを進め、一方で、組織内の現状把握と組織的な対応を行うための体制の充実を図ります。また、相談しやすい環境整備のため、外部機関による相談窓口の設置や、アンケート等による実態把握、万一発生した際に「職場環境を悪化させる行為の防止及び対応に関する指針」と同要領を順守するなど、職員を守り働きやすい環境を整備します。

③市民からの直接の声、クレームなどの活用と共有化

電話や投書などで受け取った市民からの訴えやクレームは、貴重な意見として関係者で共有すると共に、万一業務上の誤りにより発生した事案であれば、庁議を活用するなど、全庁的に事案の共有を図り、事務改善に役立てます。

(3)健康づくり

①健康管理体制の充実・推進

健康増進事業の積極的な展開などによる健康志向の高まりなど、職場における健康対策については、心身両面にわたる健康管理を進めます。

②安全衛生管理体制の充実

職務に起因する災害や疾病の発生を未然に防止し、不安なく安心して働ける職場環境の整備・充実に努めます。

③メンタルヘルス対策

近年、メンタルヘルス面での対応が重要になっています。職員が心身ともに健康で働ける環境をつくるために、日常的にチーム内でコミュニケーションを取りやすい職場づくりに努めます。

また、ストレスチェックにより、自分のストレス状態を知り、セルフケアに活かす必要があります。また、職場のストレス要因を軽減し、より働きやすい職場環境を作るため、職員相互で主体的に職場環境の改善に取り組み、メンタル不調者の未然防止に努めます。

長期療養者に対しては、円滑な職場復帰と再発防止のため、関係者の連携による支援体制づくりや試し出勤を盛り込んだ職場復帰支援を行います。

④障害者等就業対策

障がい者や働きづらさを抱えた職員への就業生活に関する相談及び指導を実施します。そのため、障害者職業生活指導員研修を受講するなど、支援体制の構築に努めます。

(4)人事評価制度

①人事評価の活用

人事評価制度の大きな目的の一つは人材育成です。人事評価は、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を公正に把握し、職員の主体的な職務の遂行及びより高い能力を持った職員の育成を行うことで、住民サービスの向

上につなげることを目的として実施しています。

人事評価実施要領における加茂市職員が目指すべき職員像は、

- i. 市民目線で市民とともに取り組む職員
- ii. 自発的に考え、目標に向かってチャレンジする職員
- iii. 専門的知識や能力を身につけ、確実に職務を遂行する職員

としています。

人事評価を実施するにあたり、この目指すべき職員像をベースとして、その職務を遂行するに当たり発揮した能力（能力評価）と挙げた業績（業績評価）を、評価基準・設定された目標に照らし、絶対評価により評価します。

また、期首および期末において評価者と被評価者との面談を行い、目標内容の明確化・認識の共有を行い、目標設定を行うとともに、評価結果や評価期間中の評価事実に基づき、被評価者に対して指導・助言を行います。これにより、職務への動機づけ、意欲的な業務遂行を促します。

② 評価結果の活用

人事評価の結果から職員の持っている能力を適切に把握し、優れたところは更に伸ばし、足りないところは育成するといった観点から、職員研修やマネジメントに活用することで、より効果的な能力開発を図ります。

6 推進体制とプランの見直し

人材採用・育成については、組織における重要課題の一つとして位置付け、総務課人事担当だけでなく、全課が問題意識を常に持って取り組むよう努めます。また、3年を1サイクルとして、本プランに基づく具体的な計画、実行、成果等の進捗管理を行い、ブラッシュアップを図ります。