

津久見市人材育成・確保基本方針



令和8年3月

## はじめに

本市は平成22年3月に職員のやる気「意識改革」を1つのテーマとし、職員数が減る中、目標に向かって職員が共通の意識を持ち、効率よく業務を遂行できるよう「津久見市人材育成基本方針」を策定した。

その間、総務省では令和5年12月に「人材育成・確保基本方針策定指針」を大幅に改正し、「人材育成」だけでなく「人材確保」や「職場環境の整備」の視点を重視する方向性が示された。

少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少、デジタル社会の進展等により取り巻く環境は大きく変化しており、小規模自治体にとっては、採用そのものが成立しない可能性も現実のものとなっている。

若年労働力の絶対量が不足す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、人材の育成及び人材の確保は大きな課題となっている。特に行政のデジタル化による省力化・生産性の向上を支える人材の育成・確保が急務の状況である。

今回新たに改定する「津久見市人材育成・確保基本方針」では、デジタルトランスフォーメーション（DX）への対応を含め、職員の人材育成・人材確保を含めた人事領域全般に関する理念・方向性を示し、目標に向かって職員が共通の意識を持ち、効率よく業務を遂行できるよう、改定するものである。

## (目 次)

1	策定の趣旨	1
2	人材育成・確保の目的	1
3	求められる職員像	2
	（1）職員に求められる意識	2
	（2）職員に求められる能力	3
	（3）階層別に求められる能力	3
4	デジタル人材の確保・育成	4
	（1）求められる人材像・役割	4
	（2）育成・確保すべき目標	5
	（3）育成・確保の手法	5
	（4）高度専門人材のキャリアパス	6
5	職員研修の充実	6
	（1）自主研修	6
	（2）職場研修	6
	（3）職場外研修	7
6	働きやすい職場環境の整備	7
7	人材育成推進体制の整備	8

## 1 策定の趣旨

分権型社会において、これからの地方自治体の役割はますます増大し、自らの責任において地域における多種多様な課題を積極的・自主的に解決し、現代社会に対応できる「元気ある津久見市、活力あるまちづくり」を経営できるような柔軟な対応が職員に求められる。

また、業務の多様化等に伴い、職員一人ひとりの業務量は、ますます増大することとなる。

そのような中で、津久見市が期待される役割を十分に果たしていくためには、職員の意識改革と能力開発（スキルアップ）を推進する必要がある。

また、デジタル人材の育成・確保については、業務変革によるデジタル化対応が求められていることもあり、大きな課題となっている。

こうした状況を踏まえ、津久見市の将来像である「地域の力がつどい未来を創るまち、津久見～やっぱりいいやん、つくみ～」を実現させるため、市民と行政による協働のまちづくりを基本姿勢に、新たなまちづくりを目指し、市民が住みよい津久見市づくりに取り組むため、職員個々の能力アップを目指し、さらには職員間相互の連携をアップさせるため「津久見市人材育成・確保基本方針」を改定するものである。

## 2 人材育成・確保の目的

少子高齢化等で自治体を取り巻く社会環境や生活環境が大きく変化する中、市民の価値観や行政に対する市民ニーズは、ますます複雑・多様化している。

さらに、少子高齢化に伴う若年労働力の不足や、他自治体との採用競合が加速しており、津久見市ではこれまで以上に少ない職員数で多くの業務を遂行することが求められる。

こうした中で、市民の生活がより安全で住みやすい環境づくりや最小限の経費で最大の効果を生み出せる効率的な組織運営を行うために、職員一人ひとりが市民へのサービスの提供者として、また、地域の担い手として自覚を持ち、地域の実情に合った主体的な行政を推進していかなければならない。

そのためには、前例に捉われない柔軟な発想で企画運営していくために必要な原動力である「人」づくりが必要である。

また、少ない職員数で多くの業務を担うことは人材の確保が非常に重要となる。本市が「選ばれる組織」となるため、効果的な採用情報の発信や採用後の

丁寧なフォロー体制などの整備が必要である。

- 問題解決能力、柔軟な想像力を持ち、実行力のある職員
- 専門知識と技術力・社会人としての良識を兼ね揃えた職員
- 市民ニーズを敏感に捉え、市民と協働した自治体運営ができる職員
- 行政スキルとデジタルスキルの双方を兼ね備え、市民目線で課題解決に取り組む職員

### 3 求められる職員像

#### (1) 職員に求められる意識

意識は業務を遂行する上での基本であり、必要不可欠なものである。

組織の内外に係わらず、職員には行政のプロとしての仕事に対する姿勢や高い意識が求められる。

「津久見フィロソフィ」と連携し、職員の意識改革の徹底や成果重視型の人事管理・人材育成の推進、人材の確保、職員の意識や行動を変革させ、市民中心の市政を推進する。

#### 意識改革とは・・・？

「心」の改革であり  
価値観（物事に対する思考のあり方）を変える。

- 知識だけでなく知恵を絞り、創意工夫をする。
- まず迅速に行動、とにかく汗をかく（勇気と反省する心）。
- 物事の本質を見抜く（シンプルに考える）力をつける。
- 常に意識を持つことで、何かを発見し、気づくことで、更に次の何かを「築く」ことになる。
- 市民の視点で考え、市民のために一生懸命働き、信頼される職員を目指す。
- 費用対効果を常に考え、経営者としてのコスト意識を持つ。
- デジタル技術を活用し、行政運営方法の変革を行い、市民が安心・快適に提供を受けられる行政サービスの確立に取り組む。

この他にも職員に求められる意識は多種多様にある。

(2) 職員に求められる能力

1) 職務を遂行するための基本能力

業務を遂行するために必要な基本的・専門的な能力を持ち、迅速かつ正確に業務を遂行する能力

2) 課題解決・政策推進能力

自らの職務において、まず何が課題であるかをとらえ、解決のため創意工夫をし、解決策を考える能力

3) コミュニケーション能力

組織内外の関係者に対し、相手をよく理解し、また自分の考えを相手にわかりやすく伝え、良好なコミュニケーションを保つ能力や協働して業務を推進するための折衝・交渉・調整等の能力

4) 組織運営能力

課題解決のために、職員相互間または組織内外における状況等を把握し、大小様々な組織を運営する能力

(3) 階層別に求められる能力

階層	必要とされる主な能力
課長級	組織の責任者として、豊かな人間性と広い視野、高い識見を有するとともに長期的展望に立った政策判断を行う。 課員の計画的な指導育成と職場の活性化を図るとともに、組織目標達成のため課員の能力を適正に把握し、その育成・監督を行う。 人事評価における職員面談や、職員とのコミュニケーションを図る中で、人材育成等に積極的に取り組む。
主幹級	事務事業の実施責任者として上司を積極的に補佐し、常にその進捗状況を把握する。 課の目標と事業構想に参画し、遂行する。 課員と目指す方向を共有し、指導と育成を行う。

一般職	<p>高度な専門知識を持って業務を適正かつ迅速に遂行し、実施状況について上司に報告するとともに、事務改善に取り組み、業務を円滑で効率的に推進する。</p> <p>組織の一員として自覚を持ち、他の職員と協調し、自己啓発の意欲を持ち、職務を遂行する。</p>
-----	---

## 4 デジタル人材の確保・育成

### (1) 求められる人材像・役割

#### 1) 求められる人材像

1. 複雑化・多様化する行政ニーズに対応するため、市政の課題や市民の望む姿を理解したうえで、デジタル技術やデータを活用してどのように改善できるかを考え、実践できる人材
2. デジタル技術やデータを効果的に活用し、自らの業務を変革しようとする「デジタルマインド」の醸成が不可欠であるため、これまでの常識にとらわれず、デジタル技術を積極的に取り入れ、活用しようとする人材
3. 市民との協働、職場のチームワーク向上等人とのつながりを築くことを前提としたうえで、デジタル技術やデータの活用を推進していくマインドセット（心構え）を兼ね備えた人材

#### 2) 求められる役割

DX を推進するにあたっては、「一般職員」の意識の改革及びデジタルリテラシーの向上を図るとともに、DX 推進の中心となる「DX 推進リーダー」及び「高度専門人材」の集中的な育成・確保に取り組む。

##### 1. 高度専門人材

電算システム管理・導入、ネットワーク保守を担うほか、サイバーセキュリティ対策等、デジタル分野における高度な専門性を有し、当該専門性を活かすことが求められる複数所属等を定期的に異動し、専門性を高めつつキャリアアップを図っていく。

## 2. DX 推進リーダー

特定の期間、年度において、所属における業務のデジタル化（例：行政手続の電子化、キャッシュレス対応、施設予約システムの導入）を担当する。デジタル技術を用いたプロジェクト等の推進のほか、所属内のデジタル関連業務や人材育成・研修のとりまとめを担当する。デジタル化を進める支援を担当する。

## 3. 一般職員

デジタル技術やデータの活用に関する基本的な知識を持ち、その知識を積極的に活用して、行政サービスの向上や業務改善等に取り組む。

### (2) 育成・確保すべき目標

#### 1) 高度専門人材 目標人数：3人

高度専門人材の役割が求められる、会計財務課（情報・財務班）を考慮し設定する。また、重要システム所管課の担当職員の育成・確保についても検討していく。なお、基本的には、職員の育成により確保していくこととするが、取り組むプロジェクトの期間・内容に応じて外部人材の活用も検討していく。

#### 2) DX 推進リーダー 目標人数：10人

所属における業務のデジタル化を推進するため、各所属から選出された「庁内横断的なプロジェクトチーム」を設置するなど、デジタル技術を用いたプロジェクトを所管する担当者を考慮し設定する。基本的には、職員の育成により確保していくこととするが、取り組むプロジェクトの期間・内容に応じて外部人材の活用も検討していく。

#### 3) 一般職員

高度専門人材、DX 推進リーダーを除く職員全員。

### (3) 育成・確保の手法

各人材区分に応じて必要となるスキルを習得できるように、研修内容（スキルマップ）を整理し、計画的に研修を実施する。各所属における業務改善等を通じて、デジタル技術の活用やデータ利活用に関する知識・スキルを OJT により習得する。

会計財務課（情報・財務班）が「デジタル人材育成に係る育成・確保策の企画」、「研修の実施」及び「DX 推進リーダー制度の企画・運営」等を所

管し、総務課（職員人事・給与班）が「全体の人員配置・管理・研修の実施」及び「ICT 枠を含む職員の採用」等所管し、連携して推進する。

#### （４）高度専門人材のキャリアパス

DX 推進リーダーを一定数育成するとともに、その中から会計財務課をハブとして、各課での行政実務や県等への研修派遣を通じて庁内の業務理解とデジタルスキル向上を目指したジョブローテーションを実施する。

## 5 職員研修の充実

### 1) 自主研修（自己啓発）

人材育成・確保基本方針の趣旨は、自己啓発である。

自らの業務を遂行する上で、自分に必要な知識を取得するために学ぶ努力が必要である。

自己が問題意識を明確にし、常にそれを念頭に置きながら、能力開発に主体的に取り組み、自ら考え行動できる職員の育成と組織づくりを目指し、また、社会奉仕活動に参加し、市民との交流を図ることも「自主研修」の1つと考え、積極的な活動参加を推進する。

- 上司を中心に個々の考えを発言できる職場づくり
- 部下の指導育成ができる管理職の育成
- 個々の有している可能性・能力を最大限引き出せるような職場への配置

### 2) 職場研修（OJT（On the Job Training＝職場内訓練））

管理職が中心となり、定期的にミーティングを開催し、情報の共有化等、職場内連携の充実を図る。

また、日常業務を通じて職員の能力開発を行うものであり、全庁的に推進していくことが必要である。

- 業務の円滑な遂行に必要な知識・能力は各職場で異なるため、それぞれの職場で一丸となって業務上の問題点等を協議し、解決策を講じたりするなど、各職場での日常的な取り組みが重要である。  
そのためには、所属長がリーダーシップを発揮し、部下の管理と育成、事業実施のために組織力を最大限に引き出す役割と責任を担う。

- 地方公務員としての責務と役割を認識する研修
- 実務的な知識・技能を習得させる研修
- 地域の課題発見と解決方策の創造につながる研修

### 3) 職場外研修 (OFFJT)

#### 1. 階層別研修

職員がその職務を遂行するために必要な知識、技能、態度、その他基礎的な教養を習得するための研修

#### 2. 職務能力向上研修

業務を効果的・効率的に遂行するために必要とされる能力やキャリア開発を進める上で必要な知識、技能等を習得するための研修

#### 3. 行政実務研修

日常業務と密接に関係する専門的知識や技能を習得し、その実務能力の向上を図ることを目的とした法務、税務、財務会計、契約等の研修

#### 4. 講師養成研修

公務員倫理・ハラスメント防止及び接遇などのテーマについて、市の独自研修講師を養成することを目的とした研修

#### 5. 派遣研修

関係機関が実施する研修及び民間企業に職員を派遣し、市独自の研修内容の充実、職員の経営感覚の習得及び意識改革等を図ることを目的とした研修

## 6 働きやすい職場環境の整備

仕事や生活のあり方に関する価値観が多様化し、性別や年代を問わず育児や介護など様々な事情を抱える職員がライフステージにかかわらず、能力を最大限に発揮するための施策（育児・介護等に関する制度周知、時間外勤務の縮減など）を実施する。

行政サービスの機能維持・組織力向上には職員の心身の健康は非常に重要なことであるため、定期健康診断の実施、ストレスチェックによるメンタルヘルス不調者の把握、公認心理師による個別相談等を実施する。

## 7 人材育成推進体制の整備

人材育成を効果的に推進するためには、市長のリーダーシップのもとに総合的な取り組みを推進し、職員一人ひとりが意欲を持って自己啓発等に取り組むことが重要である。

そのためには、所属長の自覚と部下に対する適切な指導・助言、さらには、こうした取り組みを支える人材育成担当部門の体制整備が不可欠である。

- 所属長は、職員の能力や性格に応じた指導を行う立場にあるので、自らの自覚を促し、指導力や統率力などの管理能力の向上に努める。
- 人材育成担当部門は、職員全体の育成体系を立てるとともに、個別の取り組みを総合的に調整していく必要があり、人材育成の総合的調整・管理を行う部門が不可欠である。
- 職員研修担当課は、各課と連携を密にし、大分県自治人材育成センターなどの研修機関の研修計画と調整を図るとともに津久見市独自の研修を加えた年間研修計画を作成する。
- 職員一人ひとりの意識の向上を働きかけ、職員研修を推進する。