

玉城町人材育成アクションプラン

令和6年10月

I 人材育成アクションプランの概要

1. 人材育成アクションプランの目的

人材育成・確保基本方針では、「目指す職員の姿」と「目指す職場の姿」を実現するための取組みを「実現への取組み」に掲げており、アクションプランはその取組みを具体的に示すものです。

2. 実施主体

人材育成は、「職員」「職場」「人事担当課、行革担当課」が相互に連携しながら実践されるものであり、職員全員が人材育成の対象であると同時に取組みの主体となります。

また、年代、階層に応じて職員に求められる能力と役割は異なるため、職場をマネジメントする所属長の役割は重要と言えます。

3. 取組みの進捗管理

進捗管理や効果の検証には、研修の開催状況及び受講者数、時間外勤務や年次有給休暇の取得状況、職員意識調査(職員のワークエンゲージメント調査等)の調査結果などを指標として活用します。また、定員管理計画や特定事業主行動計画など人材育成・確保基本方針と関連する計画の指標も活用してまいります。

あわせて、社会情勢の変化や地方公務員制度の改正、国、県の動向等に柔軟に対応するため、適宜見直しを行います。

Ⅱ 「目指す職員の姿」実現への取組み

1. 人材確保

【取組みの背景】

これからの行政運営では、DXを推進できる専門的な知識を有する人材、大きな自然災害に備えるため危機管理の専門的な知識を有する人材、災害復旧をはじめ、道路や施設等のインフラの維持管理・更新、先進的技術の導入に専門的な知識を有する人材などが必要となってきています。それら高度な専門能力が必要とされる行政課題に対応できる人材の確保が求められています。

これら人材の確保のため、求める人材像を明確化し、設定した数値目標とのギャップの解消を目指し、組織的・計画的に人材育成・確保の取組を進めます。

【アクション】

①高い専門性(危機管理、DX等)を持った人材の確保 ★

アクション	① 高い専門性(危機管理、DX等)を持った人材の確保 ★
課題	DXを事例にあげると、DXを担当する職員が固定化するほか、1人の職員がDX推進に関する業務を全て担う、いわゆる「1人情シス」が課題となっており、デジタル戦略推進計画を策定したものの、計画通り進捗できていない。
目的	多種多様な行政課題に対応するため、専門職員の採用や専門的な知見を有する人材の活用を推進する。
内容	・人材育成・確保基本方針を町ホームページで公表し、本町が求める人材、取組み姿勢を積極的に示し、専門職員の人材確保につなげる。 ・地域活性化起業人制度、地方創生人材支援制度等を活用し、専門的な知見を有する外部人材を登用する。

2. 人材育成・能力開発

【取組みの背景】

多様化する住民ニーズや行政課題に対応するため、職員は課題解決に向け、

自ら政策提言できる能力を持った人材に成長する必要があります。

人材育成では職員の自発的学習(自己啓発)が基本であり、職員が自己啓発に取り組む意識の醸成とその支援が重要なポイントとなります。また、自己啓発の支援として、研修を受けやすい環境を整備するとともに、職場内教育(OJT)を充実させるなど、学習的な組織風土づくりを推進する必要があります。

【アクション】

①研修計画の策定及び職員への周知

アクション	① 研修計画の策定及び職員への周知
課題	研修に対する負担感を示す職員が、管理職、一般職問わず多く見受けられる。(スキル・知識取得不足、習得時間・手法不足)
目的	研修プログラムを職員に周知し、研修に参加しやすい環境づくりを推進する。
内容	人事担当課及び庁外の研修機関等が開催する研修やセミナー等の情報を年間計画に取りまとめ、研修を受講しやすい環境を作る。

②業務に必要な資格取得等に取り組みやすい環境づくり

アクション	② 業務に必要な資格取得等に取り組みやすい環境づくり
課題	業務に必要、関連するスキル・知識の取得不足、時間不足があり、取り組みやすい環境づくりが必要である。
目的	業務に必要な資格の取得や能力開発に取り組む職員を支援する。
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・業務に必要な資格取得に対する助成制度を構築し、有益な知識の習得やスキルアップに取り組む職員を支援する。 ・三重県市町職員互助会による福利事業(自己実現支援補助金)の周知を行う。

③相談会(循環型課題解決システム)の活用

アクション	③ 相談会(仮称:JKKS)の活用
課題	職員が意見、提案をしづらい職場環境であり、課題が放置され、協議検討を行う体制が構築されていない。
目的	職場内のコミュニケーション機会を増加させながら、課題を自分事として捉え、できることから実践につなげていくきっかけをつくる。課題解決に向け、自ら政策提言できる能力の向上を図る。
内容	・部署ごとに課題・要望・悩みについて、月1回程度相談会を実施(「循環型課題解決システム」の運用)する。
イメージ／効果	短期的にはコミュニケーション総量を拡大し、働きやすい職場環境の実現。中長期的には町の課題解決及び職員の政策提言能力向上。

④職場マネジメント能力の向上 ★

アクション	④ 職場マネジメント能力の向上 ★
課題	R5年度実施の職員アンケート結果から、部下は上司に仕事の進捗に応じた適切なアドバイスや支援を求める回答が上位になるほか、職場内の協力体制を求める意見等が出され、職場内マネジメントに関する課題が浮き彫りとなった。
目的	職員が意欲的に自己啓発に取り組み、学習成果を職場に還元、共有できる職場環境の醸成に不可欠な所属長のマネジメント能力の向上を図る。
内容	所属長向けマネジメント研修の実施

⑤階層別研修の実施【取組み済】

アクション	⑤ 階層別研修の実施
目的	同世代の職員による研修を実施し、課題の解決に取り組みながら、職員間のコミュニケーションや情報交換を促進する。
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・新規採用、若手、中堅などの各階層の研修を三重県市町総合事務組合の階層別研修を活用、実施し、職員のスキルアップを図る。 ・研修時の交流をきっかけとした、他自治体の同世代の職員間のコミュニケーションや情報交換を促進する。

⑥OJTの機能推進 ★

アクション	⑥ OJTの機能推進 ★
課題	<p>業務多忙・人員不足による時間的な余裕の少なさ、コミュニケーション不足から、OJTが機能していない。OJT機能不全により、日常業務や引継ぎ時にミスが頻発している。</p> <p>アンケート結果からも、仕事の必要な知識やスキルも引き継がれていない現状が明らかとなった。</p>
目的	<p>各職場におけるOJTの定着化、活性化を推進し、実務を通じた人材育成の活性化を図る。</p> <p>OJTの定着化・活性化を推進することでミスを予防し、職員が助け合う好循環な職場をつくりあげる。</p>
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・OJTの目的、必要性を全庁的に再認識した上で、中心となる指導役を明確化する。また、メンター制度を検討、導入し、課を越えた育成・相談体制も整備する。 OJT推進には、各職場内でのゆとりが必要である。また、良好なコミュニケーションが重要であるため、コミュニケーション研修、部下指導(コーチング)研修等を行い、OJT効果を高める。 ・OJTの効果を高める上で所属長の評価も重要であるため、評価者、被評価者の研修を実施し、適切なフィードバックがなされるよう支援する。

⑦専門性を高める研修の実施【一部取組み済】

アクション	⑦ 専門性を高める研修の実施
目的	行政のデジタル化への対応、災害発生時等の危機管理能力、町民協働に不可欠なファシリテーション技術など、職員の専門性を高める研修を実施する。
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・関係課等と連携しながら、専門的知識、能力の向上を図る研修を実施する。 ・三重県市町総合事務組合や市町村アカデミー等の研修を活用、派遣する。 ・先進地視察により専門性の向上、知見を得る。

⑧県、他団体への派遣、人事交流【一部取組み済】

アクション	⑧ 県、他団体への派遣、人事交流
目的	職員の能力開発や専門性の向上を図り、庁外の人的ネットワークを形成するため、三重県や他団体への派遣、姉妹都市(南城市)との人事交流を行う。
内容	三重県、他団体へ職員を派遣、姉妹都市(南城市)との人事交流を実施する。

⑨民間事業者等との交流、研修

アクション	⑨ 民間事業者等との共同研修
課題	庁内・町内や近隣市町の状況に留まり、県外他自治体、民間の先進的な情報を習得できていない。
目的	職員の能力開発や専門性の向上、庁外の人的ネットワークを形成するため、民間事業者等との交流や民間の現場を知る研修を実施する。
内容	関係部署と連携しながら、民間事業者等との交流など民間の先進的な情報や知見を習得する機会を設ける。

3. 人材の活用

【取組みの背景】

人口減少社会のなか、限られた人材で行財政運営を的確に行うには、職員の能力や適正、経験等を最大限に活かした適材適所の配置を図り、職員のキャリア形成を支援する必要があります。あわせて、定年引上げ制度など人事制度改革に適切に対応し、多様な人材が活躍できる組織づくりを進める必要があります。

【アクション】

①キャリア申告制度の実施

アクション	① キャリア申告制度の実施
課題	なし (異動希望申告制度の導入を希望する声がある。)
目的	キャリア申告制度による職員のキャリア展望の希望を取り、参考としながら、適材適所の職員配置を実施し、モチベーションの向上につなげる。
内容	キャリア申告制度を活用し、職員のキャリア展望、業務への希望と意欲を把握し、キャリア形成支援につなげるとともに、人事異動の参考とする。
イメージ／効果	<ul style="list-style-type: none">・職員の将来的なキャリアプラン、業務への希望等を申告することにより、自らのキャリアについて考える機会となる。・資格保持者や適任候補者として申告してもらうことで、職場内に隠れた専門性をもった職員を発掘する。・職員自身や職場環境におけるキャリア形成に不安を持つ者が多く見られた場合、その原因を究明するとともに、改善策を講じることが可能となる。

②ジョブローテーション等による計画的育成

アクション	② ジョブローテーション等による計画的育成
課題	ジョブローテーションは実施されているものの、計画性、適性に合わず、業務知識、経験等が蓄積せず、能力開発に活かされていないケースがある。
目的	計画的なジョブローテーションを通じて、職員が幅広い知識、経験を得る機会を設け、適性を広げ、能力の開発を図る。
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・計画的なジョブローテーションを実施し、組織・職員への多大な負担や業務への弊害なく、職員の能力開発と適性拡大の機会を設ける。 ・技術系職員や専門系職員の事務部門への配置など、行政職員としての総合的な能力開発を図る。

③専門的知識等の向上を踏まえた人事管理

アクション	③ 専門的知識等の向上を踏まえた人事管理
課題	多様な課題への対応、防災やDX等の重点分野の推進のため、専門的知識を有した職員の育成が必要である。
目的	専門性の高い職員(スペシャリスト)育成を推進し、効率的、効果的な業務推進体制を構築する。
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の専門的知識や能力の向上と職員の人事上の希望等を踏まえ、特定の分野で、専門性の高い職員(スペシャリスト)の育成について推進する。

④職員のキャリア形成支援 ★

アクション	④ 職員のキャリア形成支援 ★
課題	働きがい向上のためにも、キャリア展望の明確化は必要なこととされているが、目の前の業務に追われ、キャリアデザインが描けない状況にある。 また、上司も部下のキャリアアップを重要と考える者が極めて少なく、キャリア形成を考える職場となっていない。
目的	ライフイベントや働き方、将来への意欲に応じて職員がキャリアデザインに取り組み、その実現へ向けた職員の主体的な能力開発を支援する。
内容	・キャリアデザインについての研修等を開催し、職員が自身の将来を具体的に検討する機会を設ける。 ・メンター制度にかかる事例研究、検討を行い、本町に合った制度導入を行う。

⑤人事評価の活用と推進 ★

アクション	⑤ 人事評価の活用と推進 ★
課題	人事評価制度は、人材育成・確保基本方針で示した「目指す職員像」の実現を図ることを主な目的としている。また、町総合計画及び総合戦略の施策や他所管部門で取り組むべき重要課題の実行・解決とも連携しているものである。しかしながら、その目的や連携の意識が薄れ、形骸化している状況にある。
目的	評価者と被評価者がともに成長できるよう、人材育成に有効な人事評価制度を運用する。
内容	・人事評価制度が人材育成に資する制度(目指す職員像を実現し、町の目指す姿実現につながるもの)である点について、管理職が一致した認識を持ち、部下へ指導できるよう研修等を実施し、制度活用及び町施策との連動を推進する。 ・人事評価制度が職場内コミュニケーションツールであり、人材育成に資する制度である点について職員の理解を深めるため、評価者、被評価者を対象とした研修を実施する。

Ⅲ 「目指す職場の姿」実現への取組み

1. 相互理解とコミュニケーション

【取組みの背景】

当町では管理職と比較して一般職の業務上におけるコミュニケーションが取れていないとのアンケート調査の結果が出ており、世代間のコミュニケーションギャップという課題が生じています。人材育成の土台となる安心安全な職場環境の醸成には、相手を尊重し適切なコミュニケーションを取ることで、相互理解を深めることが重要です。

【目標】

- ・職員同士が日頃から話しやすい関係性を築きます。
- ・職場内の積極的なコミュニケーションに努め、職員の相互理解を深めます。

【アクション】

①職員間コミュニケーションの活性化 ★

アクション	① 職員間コミュニケーションの活性化 ★
課題	R5年度実施の職員アンケート結果から、コミュニケーション不全が明らかになり、業務にも支障をきたしている。
目的	職員間の自他尊重と職員のコミュニケーション能力の向上のため、職員間のコミュニケーションの活性化を図る。
内容	・雑談・相談会(循環型課題解決システム)等を多くしてコミュニケーションのきっかけを増やす。・親睦会活動など、職員の親睦を深める活動を支援する。

②人事評価面談の実施 ★

アクション	② 人事評価面談の実施 ★
課題	形骸化し、本来の目的を有した面談となっていない。職員の働きがいの向上につながっていない。

目的	人事評価制度での面談を有効に活用、所属長(上司)と職員の良好なコミュニケーションを図る。
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・評価者研修、被評価者研修を通じて、人事評価が有効なコミュニケーションツールであることを共有し、適切な面談となるよう支援する。 ・上司との面談を通して、本人の気づきが促され、主体的に自己啓発に取り組むきっかけにつながる面談となるよう、コミュニケーションスキル向上の研修を実施、実践する。 ・人事評価結果の開示に当たっては、面談等において組織への貢献度、当該職員の強み・弱み等を職員本人に適切にフィードバックすることにより、職員個人の成長や能力開発を促すとともに、職員のやりがいやエンゲージメントの向上等につなげる。

2. 風通しの良い職場、良好な職場づくり

【取組みの背景】

職員のワークエンゲージメントを高めるためには、心理的安全性の高い組織、いわゆる風通しの良い職場をつくる必要があります。そのためには、各職員が問題点に気づき、自分事化し、それを共有し合える環境、関係性が必要です。

また、風通しの良い職場は良好な人間関係から生まれるため、ハラスメントの発生を防ぐ必要があります。このため、全職員がハラスメントの根絶に向けて意識を共有し、良好な人間関係の醸成に努めなければなりません。

【アクション】

①調査結果のフィードバック

アクション	① 調査結果のフィードバック
課題	職員向けアンケート調査を実施し、調査結果をもとに改善を図るも、職員に改善された実感が得られていない。
目的	職員意識、エンゲージメント等の調査結果をもとに、各職場の現状や課題抽出を行い、職場環境の改善を図る。

内容	職員アンケートの結果から見えてきた組織の課題を各所属長と共有し、良好な職場環境づくりを支援する。
----	--

②ハラスメントに関する理解と適切な対応 【一部取組み済】

アクション	② ハラスメントに関する理解と適切な対応
課題	職員向けアンケート調査結果から、コミュニケーションの活性化へのハードルに、高圧的や委縮、陰口に関する実態をあげる職員が一定数ある。 また、職員向けのハラスメント調査結果から、ハラスメント等と疑いがある事案がある。
目的	ハラスメントに対する職員の理解と意識向上を図り、ハラスメントのない良好な職場をつくる。
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ハラスメント防止に関する研修を継続的に実施し、職員の理解と意識の向上を図る。 ・ハラスメントに関する相談窓口があることを周知する。 ・外部相談窓口を設置するなど、ハラスメントに関する相談をしやすい環境を構築する。 ・ハラスメント事案には、ハラスメント等防止に向けた取組み宣言に基づき、適切に対応する。

3. 心身の健康管理

【取組みの背景】

心身の健康は生活の基礎であり、人材育成において欠かせません。

人材育成では、職員が自ら健康づくりに取り組むことだけでなく、それを支援し、職員が健康に働くことができる職場環境の整備も重要です。

【アクション】（取組み済）

・定期健診、特定保健指導の実施により、生活習慣の改善を促すとともに検診後フォローを実施する。

- ・職員自らが健康づくりに取り組むことを奨励していく。
- ・職員のメンタルヘルスを保持するため、ストレスチェックの実施と検証を行い、心の病の未然防止を図る。また、メンタルヘルスに関する研修、相談体制の充実に努める。

4. ワークライフバランスの推進

【アクション】

①業務効率化の推進

アクション	① 業務効率化の推進
課題	R5年度実施の職員アンケート結果から、業務量過多による時間的・精神的余裕のなさ、コミュニケーション不足等の様々な弊害が生じていることが明らかとなった。
目的	ワークライフバランスの向上及び職員の健康増進を図るため、またコミュニケーションの活性化(時間を作る)ため、業務効率化を推進する。
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・業務の効率化を図るため、仕事の見える化から作業手順や事務分担の見直し等を推進するほか、タイムマネジメント等による事務の改善を図る。 ・事業・業務のスクラップアンドビルドを行う。 ・業務の効率化を図るため DX 化を推進する。

②長時間勤務の解消（取組み済）

- ・所属長のマネジメントのもと、事務の効率化と業務分担の平準化を図り、職員の健康に負荷の少ない働き方を推進する。

③年次有給休暇の取得促進（取組み済）

- ・メリハリのついた働き方をすることにより、休暇を取得しやすい環境づくりを推進する。

④育児、介護に関する支援制度（取組み済）

- ・柔軟な働き方についての理解を促進する。また、所属長は職員に制度の活用についての指導、助言を行う。

5. 職場の学習風土づくり

【取組みの背景】

職員が研修や自己啓発に取り組む際、それを積極的に支援できる職場環境が必要です。職場環境が、職員が研修等で得た知見やノウハウを共有し活用できる学習的風土であるなら、研修の効果が高まり、職場が職員の成長の場となります。

【アクション】

①職員表出制度の実施 ★

アクション	① 職員表出制度の実施 ★
課題	R5年度実施の職員アンケート結果により、コミュニケーションをとるうえで重要なこととして、成果や良い点を褒めることや、意見やアイデアを求めることが上位となった。また、褒められたことがないという職員が約4割あり、モチベーション低下に影響している。
目的	職員の「やりがい」を高め、職場の学習的風土づくり、職員が互いに認め合う組織風土の醸成を進める。
内容	<p>・職員表出制度(TAMAKI 職員アワード(仮称))を構築する。</p> <p>副町長を審査委員長とする審査委員会を設置し、毎年数個(人)の職場や取組み、職員を表彰、発表していく体制を構築していく。</p> <p>従来からの「玉城町役場就業規則」規定の職員表彰制度とは別の制度とし、日常業務において努力や貢献があった取組み、職員を表彰する制度とする。</p> <p>また、人事評価制度の評価とも切り離れた制度とする。</p> <p>(参考:三重県、松阪市、大阪府熊取町)</p>
イメージ/効果	<p>〇〇地域特命係の取組みを表彰</p> <p>(職員同士が褒め合う、励まし合う関係でいられる状態に置くことが目的。)</p>

②OJTの活発な実践 ★

アクション	② OJTの活発な実践 ★
課題	OJTが機能していない。
目的	各職場でOJTを効率的かつ効果的に実践し、学習的な職場環境を醸成する。
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・OJTの効果を高めるため、指導役や教育係(メンター)の育成に関する研修を実施する。 ・OJTの指導役やメンターに過度な負担が偏らないよう、所属長は定期的なミーティングを行う等支援する。

③研修に参加しやすい環境づくり

アクション	③ 研修に参加しやすい環境づくり
課題	外部研修情報の周知が職員によりバラつきがある。所属長による研修参加の支援が少なく、受講しづらい雰囲気がある。
目的	職員の職務や自己研鑽に対する成長意欲の向上を図る。
内容	研修やセミナー等の情報を職員がいつでも得ることができ、学習機会が損なわれない環境を整える。また、所属長は職員の積極的な研修参加を支援する。

6. 職員のエンゲージメントの把握と活用

【アクション】

①職員エンゲージメントの把握と結果活用 ★

アクション	① 職員エンゲージメントの把握と結果活用 ★
課題	R5年度ワークエンゲージメント調査において、全国に比べ、低い状況であった。また、管理職と一般職において差が大きく、20, 30代の「活力」数値は全国数値に比べ、約 1.0 低い。
目的	職員のワークエンゲージメント等を毎年調査し、職員や組織の現状と課題を把握し、職場改善と強化を図る。
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ワークエンゲージメント調査や、その他、職員アンケート調査を分析し、所属長へフィードバックし、職場改善、組織強化に活用する。 ・ワークエンゲージメント向上に向け、各アクションへ取り組む。その結果、毎年の調査結果にどのような関連性がみられるかを分析し、ワークエンゲージメント向上への更なる取組みへつなげる。