

# 那須烏山市人材育成基本方針

## なすからキャリアマップ

令和6年4月改定  
那須烏山市

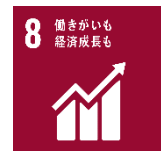


## 目 次

---

I	人材育成基本方針の改定	1
1	人材育成基本方針の趣旨・改定の背景	1
2	市政を取り巻く環境と課題	1
3	総務省における人材育成の考え方	2
II	人材育成の基本的な考え方	3
1	目指すべき職員像、組織に求められる人事管理	3
(1)	目指すべき職員像	3
(2)	職員に求められる能力と姿勢	3
(3)	組織に求められる人事管理	3
(4)	組織力向上の好循環へ	3
2	トータル人事システム（なすからキャリアマップ）の概要	5
3	能力適応時期の考え方	5
III	人材育成のための取組	6
IV	人材育成の推進体制	8

別紙 トータル人事システム  
（なすからキャリアマップ）



## I 人材育成基本方針の改定

### 1 人材育成基本方針の趣旨・改定の背景

本市では、平成25年2月に「那須烏山市人材育成基本方針」を策定し、職員一人ひとりの資質向上や能力開発、意識改革に取り組んできました。当初策定から10年が経過し、我々地方公務員を取り巻く環境も大きく変わってきています。

平成28年度に人事評価制度を導入し、人材育成やマネジメント能力の向上を図る取組を推進してきました。また、令和3年度には、「那須烏山市次世代育成支援・女性活躍特定事業主行動計画（NA+KA+MA（仲間）プラン）」を策定し、職員が性別に関わらず働きやすく、キャリア形成を行うための環境づくりや働き方改革に向けた取組を推進してきました。

今般、定年延長制度の導入により、職員構造が大きく変化していく中で、役職定年を迎えた人材活用やスキルの継承、さらには、DX推進に伴うデジタル人材の育成など、より一層、職員一人ひとりが担うべき役割は重要度を増し、専門知識や多様なスキルが求められる時代を迎えています。

本市では、急速に変革する社会・経済情勢に対応していくため、目指すべき市の将来像を描いた「那須烏山市第3次総合計画」が令和5年4月からスタートしました。この計画を着実に実行し、本市が10年後、20年後の将来にわたって「持続可能なまち」であり続けるためには、まちづくりの主役である市民を支える名バイブレイヤーとなる職員の存在は不可欠です。また、これからは限りある経営資源・人材を活用し、市民ニーズに対応できる「新たな提案を行い、事業の改善に積極的に働く職員＝意欲を持って市民のために働く職員」の育成が人事管理の最重要課題であります。

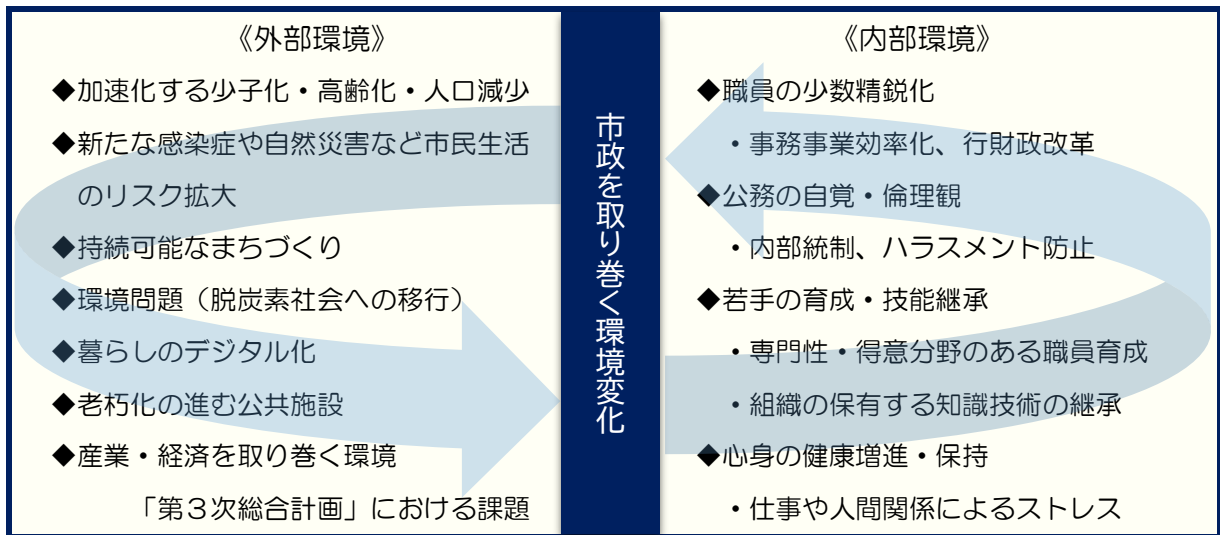
このような状況を踏まえ、人材確保、人材育成、職場環境の整備及び適正配置・処遇を、トータル人事システム（なすからキャリアマップ）として総合的に管理し、時代や環境の変化に対応できる人材の育成を推進するため、本方針を改定することとしました。

### 2 市政を取り巻く環境と課題

新型コロナウイルス感染症による社会変容や、行政によるデジタル化の推進など、市政を取り巻く環境は大きく変化し、時代の変革に適應できる人材が求められます。

また、第3次総合計画に掲げるような本市独自の課題や圏域で抱える課題にも対応していかなければなりません。

こうした環境変化や課題に対し、意欲を持って取り組める人材を育成していくことが必要不可欠です。



### 3 総務省における人材育成の考え方

総務省では、地方公共団体の人材育成の取り組みに関し「地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会（令和2年度）」による報告書を公表しています。

その報告書によると、人材育成基本方針を策定するにあたり、次の4つの要素を「組織理念」や「目指すべき将来像」に照らしつつ、整合性を持たせながら、有機的に結び付けられた「人材マネジメント」の視点に立った取り組みを進めることによって、「組織力向上の好循環」が生まれ出されるものであるとの見解を示しています。

#### ◆4つの要素に“必要な視点”



引用元：総務省 地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会（令和2年度）

## Ⅱ 人材育成の基本的な考え方

### 1 目指すべき職員像、組織に求められる人事管理

#### (1) 目指すべき職員像

#### 意欲をもって市民のために働く職員

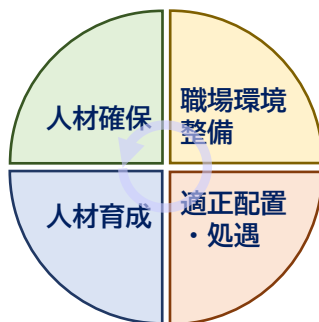
市民志向	…主役である市民のため、ひたむきになれる職員
チャレンジ志向	…新たな課題に挑戦、チャレンジ精神を抱く職員
人材要件 チームワーク志向	…庁内の横断的調整・連携ができる職員
経営改善志向	…行政運営体⇒行政経営体の意識を持つ職員
プロ志向	…自発的にキャリアデザインし、使命を全うする職員

#### (2) 職員に求められる能力と姿勢

本市の人事評価制度上において一般職員に求められる能力と姿勢

能力	姿勢
①知識力・技術力	①使命感・責任感
②文書作成力・文書管理能力	②創意工夫・改善意識
③企画力・問題解決能力	③自己管理・ストレス耐性
④正確性・職務遂行力	④コミュニケーション・協調性
⑤傾聴力・折衝力	⑤接遇・身なり
⑥説明力・プレゼン力	⑥規範意識・勤務態度

#### (3) 組織に求められる人事管理



本市では、**人材確保**、**人材育成**、**適正配置・処遇**、**職場環境整備**の4つの要素を有機的に結び付け、職員の持つ能力を最大限に引き出せるよう戦略的な人事管理を行います。(別紙「トータル人事システム(なすからキャリアマップ)」参照)

#### (4) 組織力向上の好循環へ

職員一人ひとりが「目指すべき職員像」を目指し、主体的に成長していく姿勢が、「人材確保」「人材育成」「適正配置・処遇」「職場環境整備」の4つの要素と連動することによって、**トータル人事システム(なすからキャリアマップ)**として組織力向上の好循環が生み出され、組織全体の底上げが期待できます。

## 2 トータル人事システム（なすからキャリアマップ）の概要

職員像：意欲をもって市民のために働く職員

定義：人材要件として「市民志向」「チャレンジ志向」「チームワーク志向」「経営改善志向」「プロ志向」の5つの志向を備え、組織・市民ニーズに的確に対応し、事業の改善に積極的に取り組める職員



上記の職員を創造するための4つの視点

人材確保	職場環境整備
いかに優秀な人材を採るか	いかに人材が育つ環境を整えるか
人材育成	適正配置・処遇
いかに理想の人材を育てるか	いかに人材が生きる環境を整えるか



トータル人事システム（なすからキャリアマップ）の基本構成

人材確保	職場環境整備
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 採用時に求める人材像の設定</li> <li>▶ 外部や広域的人材の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ チャレンジを後押しする風土づくり</li> <li>▶ 職員エンゲージメントの把握</li> </ul>
人材育成	適正配置・処遇
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 自己実現可能な職員研修</li> <li>▶ 人事評価・360度評価等によるOJT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 人事情報による適材適所な配置</li> <li>▶ 職員能力の把握・活用</li> </ul>

※ トータル人事システム（なすからキャリアマップ）を構築する4つの要素は、例えば「職員採用」、「人事評価」、「働き方改革」、「適正な処遇」といった個別の制度運用で成り立ち、それぞれの制度で方針等を立案していくこととなります。



トータル人事システム（なすからキャリアマップ）の確立で期待される効果

人材確保	職場環境整備
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 直面する組織課題への対応</li> <li>▶ 専門性の高い職員の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 組織としての一体感の醸成</li> <li>▶ 多様性に対応できる職場</li> </ul>
人材育成	適正配置・処遇
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 理想とする職員像の具現化</li> <li>▶ 市民から信頼される職員の育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 適正な評価による処遇</li> <li>▶ 職員個々の最大限の能力発揮</li> </ul>



理想とする姿へ

組織力向上の好循環へ

### 3 能力適応時期の考え方

#### ① 階層別に明確化した能力適応時期

能力涵養期		能力拡張期		能力熟達期		能力伝承期
知識・技術継承、適職判断期間			総括準備	課長準備	知識・技術伝承期間	
主事	主任	主査	係長	課長補佐・主幹	課長・参事	
大卒4年 高卒8年	4年	8年	39歳			
ジョブローテーション				ライン職（ジェネラリスト）		
				スタッフ職（スペシャリスト）		

#### ② 1つの業務に対する熟達化の段階モデル

業務歴	熟達レベル	熟達の程度
1年目	初心者	指導者からコーチングを受け、仕事の一般的手順やルールを学習する。習熟が進むことによりミスが少なくなる。
3～4年目	一人前	定型的業務は早く正確に行うことができる。非定型的業務はミスが見られるため知識の習得を要する。
6～10年目	中堅者	非定型的業務を臨機応変に対応できる。類似した業務も過去の経験や知識に基づき柔軟な対応ができる。
11年目～	熟達者	高水準のパフォーマンスを効率よく正確に発揮する。難解状況でも創造的な対処が可能である。

#### ③ ジョブローテーションにおける人材育成

- ▶ 一般的に1つの業務に対して、熟達するのに通常10年以上の経験・学習が必要とされています。
- ▶ 4つの段階を経て熟達者となりますが、「特定分野の専門家」と呼べるようになるには、最低6年、できれば11年以上の経験が必要と考えられています。
- ▶ ジョブローテーションにおいては、係長級以上に昇任する前に同じ分野で相当程度の実務経験を積むことは決して容易ではありませんが、研修を通じて専門性を高め、不足する経験を補完するものとします。

#### ④ 技術職等における人材育成

- ▶ 技術職の分野や事務職の中でも専門性の高い分野については、ジョブローテーションが必ずしも当てはまるものではないことから、柔軟な人事配置や所属する課主体で実施する専門研修等により人材育成を図るものとします。

### Ⅲ 人材育成のための取組

#### 人材確保

- ① 就職氷河期採用・通常採用
  - ② 特色ある採用試験
  - ③ ポスト採用・派遣交流（国・他自治体等）
- 
- ① 人材育成は採用から始まることを念頭に、地域の実情や行政需要の変化、総合計画、DX 推進計画等の個別計画を踏まえながら、組織の求める人材像を設定した上で、多様な人材が確保できる施策を実施します。
  - ② 職員採用試験の応募者数の増加に向け、就職活動を行う学生のニーズに合わせた説明会の開催やインターンシップの受け入れ、試験実施日や試験方法の見直しを行います。
  - ③ 単独で確保・育成が困難な専門分野は、外部人材の活用等で職を補完する取組を検討します。

#### 人材育成

- ① 人事評価制度
  - ② 研修制度（OJT・OFF-JT）
  - ③ 自己啓発
- 
- ① 人事評価制度は、能力評価と求められる職員像との連動や、業績評価と総合計画等との連動を図り、職員の主体性や意欲を引き出し個々の成長を促すとともに、組織全体の底上げが期待できる制度運用として活用します。また、管理職や総括職に対する新たな気づきやコミュニケーションの活性化を促すための360度評価を実施します。
  - ② 高度・専門的な知識の習得のための外部研修や自治大学校等への派遣、OJTやマネジメント能力の向上を図るための内部研修、eラーニング等の研修のほか、各種事業で必要な資格取得のための研修など、多様な研修制度に向けて拡充を図ります。また、DX 推進計画との連携を図り、組織の取組をリードするDX 推進リーダーや、デジタルツールを活用できる一般行政職員を育成するめの研修の充実を図ります。
  - ③ 人事評価制度や研修を通じて、職員が自分自身を知り、自己啓発の必要性を認識する機会を提供するとともに、地域貢献活動等を通じた自己啓発に取り組みやすい職場風土づくりを支援します。



## 職場環境整備

- ① 職員満足度調査（職員エンゲージメント把握）
- ② 経営的視点や市民目線に立った意識改革
- ③ テレワーク等推進、育児・介護等の両立に向けた働き方改革

- ① 組織の健全化、組織力の向上、個人の意欲向上、人材の定着につながる職員エンゲージメントスコアの測定を実施します。
- ② 行政運営型から行政経営体への意識変革を促し、『前例踏襲型・予算消化型』行政活動から脱却、経営的視点での推進を図ります。
- ③ 多様な働き方に対応するため、テレワークや時差出勤等、弾力的で柔軟な働き方改革を実施します。

## 適正配置・処遇

- ① ジョブローテーション制度
- ② ライン職とスタッフ職の検討
- ③ 人事評価制度

- ① 能力涵養期～能力拡張期（主事～係長前期）の職員を対象とするジョブローテーション制度として、市民窓口系や事業系、内部管理系等に業務系統を区分し、職務経験を積みせながら、職員毎の経歴管理台帳を作成し、職員の適性を把握する仕組みの構築を検討します。
- ② 一定のジョブローテーションにより見極められた能力や適性を活かすため、複線型人事制度の導入を検討します。また、ジョブローテーションで培った専門的知識を活かすため、希望申告によりスタッフ職への任用ができる制度の導入を検討します。
- ③ 「頑張った職員が報われる」ことを適正な処遇の定義とし、人事評価結果に基づく勤勉手当への反映や、係長職以上の職員に対する昇給等への反映を行い、制度運用の徹底を図ります。

## IV 人材育成の推進体制

人材育成を効果的に推進していくためには、全庁的な推進体制を構築することが必要です。目指すべき職員像を実現し、組織力向上の好循環を生み出すためにも、職員や管理監督者、人材育成担当部門が互いに連携し、それぞれの役割をしっかりと認識し、着実な推進に向けて機動的にその役割を果たしていくこととします。

### 職員の役割

- ▶ 組織の目標や組織が求める職員像の理解
- ▶ 自己啓発や研修の受講等による知識や技術の習得
- ▶ 地域活動を通じた新たな価値観の醸成

### 管理監督者の役割

- ▶ 各所属の組織目標の達成に向けた業務の進捗管理
- ▶ OJT や人事評価を活用した職員の育成
- ▶ 風通しの良い職場づくり

### 人材育成担当部門の役割

- ▶ 必要な人材の確保
- ▶ 職位に応じた研修機会の提供による人材育成
- ▶ ポストや能力、実績に応じた適正な配置・処遇
- ▶ エンゲージメント把握等による職場環境整備