

令和8年3月改訂

小千谷市人材育成基本方針

目指す職員像

「小千谷を愛し、
市民と協働しながら、
情熱と誇りを持って、
果敢に行動する職員」

はじめに

少子高齢社会の進行により若年労働力人口が減少する中で、多様化・複雑化する行政課題に対応するため、自治体における人材の確保と育成の重要性が高まっています。

また、近年は、人口減少対策をはじめ、デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進、大規模災害や感染症への対策、公共インフラの老朽化などの喫緊の課題への対応が求められ、人材育成や外部人材の活用と並行して、社会人経験者の採用や定年退職者の雇用延長などによる多様な人材の確保も進める必要があります。

さらに、働き手の価値観が多様化していることに伴い、職員の能力を最大限に引き出すことにより、全ての職員がやりがいと希望を持ち、自己肯定感を高めながら活躍できる職場環境づくりを一層進める必要があります。

このような状況を踏まえ、総務省は、令和5年12月に「人材育成」、「人材確保」、「職場環境の整備」を総合的に図る観点から、従前の指針を全面的に改正し、各自治体が基本方針の改訂などを行う際の新たな指針として「人材育成・確保基本方針策定指針」を策定しました。

本市は、平成17年に「小千谷市人材育成基本方針」を策定し、平成24年に全面改訂を行って取組を進めてきましたが、市政を取り巻く環境の変化に対応するため、あらためて改訂することとしました。

市民サービスの向上のカギを握るのは、若手から管理職員まで、全ての職種の一人ひとりの職員です。本市の「目指す職員像」である「小千谷を愛し、市民と協働しながら、情熱と誇りを持って、果敢に行動する職員」を全ての職員が常に意識し、組織全体で目的の達成に向けて取り組みます。

目 次

第1章 人材育成に関する基本的な考え方

- 1 人材育成の目的 … 1
- 2 人材育成の必要性 … 1

第2章 人材育成の方向性

- 1 職員に求められる意識 … 2
- 2 全ての職員に求められる能力 … 2～3
- 3 職位に応じて求められる能力 … 3～9

第3章 人材育成の方策

- 1 さまざまな手段の活用 … 10
- 2 自己啓発意欲の醸成と学習機会の創出 … 10
- 3 日常業務を学びの機会とする工夫 … 10～11
- 4 内部研修 … 11
- 5 外部研修 … 12
- 6 研修修了後の目標設定と職員間での成果の共有 … 12
- 7 戦略的な人事管理 … 13～14
- 8 デジタル人材の育成・確保 … 14～15

第4章 人材育成の推進体制

- 1 管理職員の役割 … 16
- 2 管理職員以外の職員の役割 … 16
- 3 人材育成担当部署の役割 … 16

第1章 人材育成に関する基本的な考え方

1 人材育成の目的

組織における人材とは、「業務を的確に遂行する意欲と能力を持ち、その意欲と能力を活かして組織の目標達成に貢献できる人」を指します。

そして、自治体の目標は「市民の福祉向上」であり、本市は、「おぢや未来ビジョン（第六次小千谷市総合計画）」の基本構想において「目指すまちの姿」を「笑顔と希望を育む『おぢやの輪』をみんなで未来へつなぐまち」と決めました。本市の職員は、常にこの「目指すまちの姿」を意識して職務を遂行し、市民の満足度を高める使命を果たしていかなければなりません。

人材育成は、全ての職員が使命を果たせるよう、学べる機会の提供、働きがいや達成感を得られる環境の整備及び自ら能力向上に取り組む意欲の醸成を主な目的として、組織全体で取り組むこととします。

人材育成の効果を数値や指標で測ることは困難であり、効果が現れるまで時間がかかる場合もありますが、行政課題や社会情勢の変化に応じて柔軟に工夫や改善を加えながら人材育成の取組を継続し、質の高い行政サービスの提供と住民満足度の向上につなげていきます。

2 人材育成の必要性

(1) 市民ニーズの多様化への対応

社会情勢や生活スタイルの変化に伴い、市民ニーズはますます多様化しており、今後もその状況が続いていくことが予測されます。多様化する市民ニーズに对应していくためには、課題を的確に捉えたうえで、状況の変化に柔軟に対応しながら課題を解決するための施策を企画し、実行できる職員を育成する必要があります。

(2) 市民協働の推進

急激な人口減少に伴い、市政だけでなく、町内会をはじめ、市民団体や地域組織なども従来の活力を維持することが難しくなっていることから、市民、団体、事業者、行政などが連携し、協働する取組を一層充実させていかなければなりません。

そのため、令和2年に本市が策定した「小千谷市 市民との協働ガイドライン」を踏まえ、職員の対話力、交渉力、調整力などを向上させるとともに、市政の現況、課題、具体的施策などを市民に知っていただくための情報発信力を高めていく必要があります。

(3) DXの推進

人口減少社会が続く中で持続可能な市政運営を実現するためには、さまざまな事務業務においてデジタル技術を有効に活用し、単なるアナログからの転換にとどまらず、新たな手法や取組を取り入れながら施策に反映していかなければなりません。

そのためには、令和7年度に策定した本市の「地域DX推進基本方針」を全ての職員の共通認識とするための取組に加え、実行するための人材育成と推進体制づくりを進めていく必要があります。

第2章 人材育成の方向性

1 職員に求められる意識

(1) 基本的な姿勢

自治体の職員は、市民の福祉向上のために公共の責務を担い、その責務を果たす「全体の奉仕者」であることを常に意識していなければなりません。そのために、日頃から市政に関連する情報の収集に努め、目的意識と熱意を持って職務にあたる姿勢が求められます。

(2) 市政に関する情報発信

市民協働を進めるためには、市政の現況、課題、具体的施策などを市民や事業者に知っていただくための情報発信が欠かせません。デジタル技術を効果的に活用するとともに、市民や事業者のニーズ（どのような情報を求めているのか）を的確に把握することにより、「届けたい情報を発信すること」だけでなく「相手が知りたい情報を知りたいときに入手できるように発信すること」を意識することが重要です。

また、ネガティブな内容であっても、施策を推進するうえで市民や事業者に知っていただく必要がある情報は、信念を持って発信し、理解を得るよう説明責任を果たす意識を持つことも必要です。

(3) プロ意識と自己啓発

公務員は、行政のプロフェッショナルであり、施策や事務業務を実行した結果について責任を持つ意識が求められます。

プロとして職務を遂行するためには、幅広い知識と能力を身に付け、自ら成長する意識を持って努力し続けることが大切です。

(4) 現場主義

施策の企画と実施にあたっては、課題を明確にするために現場へ出向き、市民や関係者の生の声を聴く姿勢が大切です。ニーズと施策のミスマッチを回避し、「経費と労力の最小化」と「成果の最大化」を図るため、「課題を解決するヒントは現場にある」ことを常に意識しておく必要があります。

2 全ての職員に求められる能力

市民の福祉向上を目指して持続可能なまちづくりを進めるために職員に求められる能力は、職種、職位、担当業務の内容などにより異なりますが、ここでは、全ての職員に共通して求められる「10の能力」を掲げています。職員一人ひとりが自己啓発や研修などを通してこれらの能力の向上に努めるとともに、組織全体で職員の能力向上に取り組む必要があります。

■小千谷市職員として求められる10の能力

求められる能力	内 容
①課題発見・解決能力	社会情勢の変化などに応じて市民のニーズを的確に把握し、課題を解決する能力
②判断力・適応力	状況に応じて適切に判断し、行動できる能力
③心身の健康保持能力 (自己管理能力)	自らの心身を良好な状態に保つ能力
④政策形成能力	課題を解決するための目標を立て、必要な施策を企画立案する能力
⑤業務遂行・管理能力	目標を達成するための業務計画を作成し、計画に沿って業務を遂行する能力
⑥交渉力・折衝力	業務を効率的に遂行するため、組織内外の関係者などと交渉や折衝を行う能力
⑦コミュニケーション能力	市民や組織内外の関係者と双方向の情報交換を行い、良好な人間関係を形成する能力
⑧法務能力	法令や例規などを理解し、施策に反映する能力
⑨プレゼンテーション能力	様々な情報を整理分析し、分かりやすく伝えるとともに理解を促す能力
⑩自己啓発能力	現状に満足せずに自己研鑽に努め、能力や知識を向上させる能力

3 職位に応じて求められる能力

職員は、各職場において職位に応じた業務を担当しているため、業務の遂行に必要な能力を身に付けるとともに、自らの長所を伸ばし、不足している能力を向上させる努力が求められます。

■小千谷市職員の職位別に求められる能力(スキルマップ)【一般職(管理職・監督職)】

職位	スキル項目	期待される能力
※凡例	(A)業務スキル	日常の業務運営において、その職位に求められる能力
	(B)政策スキル	施策の立案や実施において、職位ごとに必要な能力
	(C)コミュニケーションスキル	職員や関係者とのコミュニケーションを図るうえで必要な能力
	(D)マネジメントスキル	課、係などの業務管理や人材育成などにおいて求められる能力
	(E)自己啓発スキル	自己研鑽を図るうえで必要な能力
課長 局長	(A)	・市政運営上の課題を他の部署と協力して解決に向かわせることができる
	(B)	・市の計画や方針などにに基づき、部署の業務指針や業務目標を定めることができる ・自らの部署が関わる施策の立案や実施にあたり、適切な指示や指導ができる
	(C)	・議会や関係機関に対し、市の施策の目的を明確に説明することができる
	(D)	・課題の解決に向けて的確な判断や指示ができる ・自らの部署が関わる施策の進捗管理を適切に行うことができる ・部下に対する積極的支援や面談を通し、キャリア形成を支援することができる
	(E)	・俯瞰的な視点を持ち、市政運営において必要な幅広い情報を把握し、施策に反映することができる
課長補佐 次長	(A)	・部署の責任者としてリーダーシップを発揮し、適切な指示や指導ができる。
	(B)	・課長(局長)とともに部署の業務方針や業務目標を定め、進捗状況を管理することができる
	(C)	・自らの部署の施策や事務業務を進捗させるため、他の部署や議会、関係機関などとの調整を行うことができる
	(D)	・課長(局長)とともに、自らの部署が関わる施策の進捗管理を適切に行うことができる。 ・面談スキルの向上に取り組み、部下との面談を通して人材育成ができる
	(E)	・常に業務改善の意識を持ち、市政に関連する情報を収集して施策などに反映することができる ・課長(局長)として求められる能力を身に付ける努力ができる
係長	(A)	・係の中心的役割を担い、上司との連携や他の部署との調整業務を行うことができる ・職員としての経験を活かし、所管の事務業務を円滑に進捗させることができる
	(B)	・部署の業務方針や業務目標に基づき、係の業務目標や業務スケジュールを定めることができる ・部下と協力し、施策の企画立案を行うことができる
	(C)	・市民、上司、関係機関に、係の業務について明確な説明・プレゼンテーションができる ・部下とのコミュニケーション作りを積極的に行える
	(D)	・係の責任者として所管する業務の状況や負荷を把握し、適切に振り分けることができる ・係員に適切な指示、アドバイスを与え、問題のある時は適切な指導ができる
	(E)	・自己分析により自らに不足していると考えられる能力を向上させることができる ・管理職員として求められる能力を身に付ける努力ができる

■小千谷市職員の職位別に求められる能力(スキルマップ)【一般職(主査以下)】

職位	スキル項目	期待される能力
※凡例	(A)業務スキル	日常の業務運営において、その職位に求められる能力
	(B)政策スキル	施策の立案や実施において、職位ごとに必要な能力
	(C)コミュニケーションスキル	職員や関係者とのコミュニケーションを図るうえで必要な能力
	(D)マネジメントスキル	課、係などの業務管理や人材育成などにおいて求められる能力
	(E)自己啓発スキル	自己研鑽を図るうえで必要な能力
主幹 主査 技師(主査) 保健師(主査) 栄養士(主査)	(A)	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的な実務の中心として業務遂行の推進役となれる ・業務内容のチェックができ、突発的な仕事にも素早く対応できる ・例規の解釈、運用、改廃ができる
	(B)	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務の事業計画を策定し、確実に実行できる ・業務の課題を発見、解決し、更に一歩進んだ内容に改善できる
	(C)	<ul style="list-style-type: none"> ・市民や上司に業務内容や提案を明確に説明、プレゼンテーションすることができる ・上司、後輩の意見を理解しつつ、こちらの意見を伝え理解を得ることができる ・後輩からの相談を受けとめ、解決へと導くことができる
	(E)	<ul style="list-style-type: none"> ・探究心があり、幅広い事柄に興味を持ち取り組むことができる ・将来のキャリアデザインを行い、担当業務以外の知識を深めるなど、自らスキルを高めることができる
主任 主事 技師 保健師 栄養士	(A)	<ul style="list-style-type: none"> ・確実に、効率よく事務処理ができ、できる限り迅速に業務を遂行できる ・法令、例規を読みこなすことができる
	(B)	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務についての問題発見、解決ができる ・改革、改善案を提案できる
	(C)	<ul style="list-style-type: none"> ・市民に担当業務を正確に説明できる ・上司、後輩と円滑な調整ができる ・報告、連絡、相談を的確にできる
	(E)	<ul style="list-style-type: none"> ・積極的に情報を収集し、担当業務に必要な知識を身に付ける努力ができる

■小千谷市職員の職位別に求められる能力(スキルマップ)【保育士職】

職位	スキル項目	期待される能力
※凡例	(A)業務スキル	日常の業務運営において、その職位に求められる能力
	(B)政策スキル	施策の立案や実施において、職位ごとに必要な能力
	(C)コミュニケーションスキル	職員や関係者とのコミュニケーションを図るうえで必要な能力
	(D)マネジメントスキル	園内の業務管理や人材育成などにおいて求められる能力
	(E)自己啓発スキル	自己研鑽を図るうえで必要な能力
園長	(A)	<ul style="list-style-type: none"> 施設運営上の課題を他の部署とも協力して解決に向かわせることができる 懸案事項、課題の解決に取り組み、一定の成果を出せる
	(B)	<ul style="list-style-type: none"> 市の計画や方針などにに基づき、園の業務指針や業務目標を定めることができる 自らの園が関わる施策の立案や実施にあたり、適切な指示や指導ができる
	(C)	<ul style="list-style-type: none"> 家庭や地域に対し、市の施策の目的を明確に説明することができる 子どもや保護者支援に必要な関係機関と連携を図ることができる
	(D)	<ul style="list-style-type: none"> 園の責任者として職員の能力、業務の状況や負荷を把握し、業務を適切に振り分けることができる 園内の職員に適切な指示、アドバイスを与え、問題のある時は適切な指導ができる 想定される事態や影響を予測し、その対策を立てながら進めることができる
	(E)	<ul style="list-style-type: none"> 俯瞰的な視点を持ち、保育園運営において必要な幅広い情報を把握し、施策に反映することができる
主任	(A)	<ul style="list-style-type: none"> 園の副責任者としてリーダーシップを発揮し、適切な指示や指導ができる。
	(B)	<ul style="list-style-type: none"> 園長とともに園の業務方針や業務目標を定め、進捗状況を管理することができる
	(C)	<ul style="list-style-type: none"> 園長を補佐し、事務業務を進捗させるため、他の園や関係機関などとの調整を行うことができる 収集した情報を職員間で共有できる 子どもと保護者、職員の間立ち、支援に必要な助言をすることができる
	(D)	<ul style="list-style-type: none"> 園長とともに、自らの園が関わる施策の進捗管理を適切に行うことができる。 面談スキルの向上に取り組み、後輩との面談を通して人材育成ができる
	(E)	<ul style="list-style-type: none"> 常に業務改善の意識を持ち、市政に関連する情報を収集して施策などに反映することができる 園長として求められる能力を身に付ける努力ができる
保育士(主査) 保育士	(A)	<ul style="list-style-type: none"> 一人ひとりに愛情をもって接し、信頼関係を築くことができる。 一人ひとりの発達過程や状況を配慮し、指導計画を作成できる 反省、評価を的確に記録し、保育に反映することができる
	(B)	<ul style="list-style-type: none"> 日常業務での問題点や課題を整理し、改善方法を考えることができる 家庭、地域に情報発信し、信頼関係を築くことができる
	(C)	<ul style="list-style-type: none"> 発達過程と個人差を理解して保育できる 保護者の思いを受け止め適切に対応できる 職員としての強い自覚を認識できる
	(E)	<ul style="list-style-type: none"> 積極的に情報を収集し、担当業務に必要な知識を身に付ける努力ができる

■小千谷市職員の職位別に求められる能力(スキルマップ)【現業職】

職位	スキル項目	期待される能力
※凡例	(A)業務スキル	日常の業務運営において、その職位に求められる能力
	(B)政策スキル	施策の立案や実施において、職位ごとに必要な能力
	(C)コミュニケーションスキル	職員や関係者とのコミュニケーションを図るうえで必要な能力
	(D)マネジメントスキル	業務管理や人材育成などにおいて求められる能力
	(E)自己啓発スキル	自己研鑽を図るうえで必要な能力
主任工務員 主任調理員 主任管理員 主任運転手	(A)	・リーダーシップを発揮し、適切な指示や指導ができる。
	(B)	・自身の所管業務の方針や業務目標を理解し、進捗状況を管理することができる
	(C)	・業務を進捗させるため、他の部署や関係機関などとの調整を行うことができる ・収集した情報を職員間で共有できる ・問題が生じたときに速やかに報告、対応できる
	(D)	・自身の所管が関わる施策の進捗管理を適切に行うことができる。 ・後輩とのコミュニケーションを通して人材育成ができる
	(E)	・常に業務改善の意識を持ち、市政に関連する情報を収集して施策などに反映することができる
工務員 調理員 管理員 運転手	(A)	・日々の業務を確実に遂行することができる。 ・業務に関する知識、技術があり、業務に活かすことができる ・役割や仕事の意義を十分理解し、安定した取り組みができる
	(B)	・日常業務での問題点や課題を整理し、改善方法を考えることができる ・建設的な意見を持ち、実現性を踏まえた考察ができる。
	(C)	・進捗状況等必要な情報は適時伝達できる ・周囲と協力して業務を遂行できる
	(E)	・積極的に情報を収集し、担当業務に必要な知識を身に付ける努力ができる

■小千谷市職員の職位別に求められる能力(スキルマップ)【公安職(管理職・監督職)】

職位	スキル項目	期待される能力
※凡例	(A)業務スキル	日常の業務運営において、その職位に求められる能力
	(B)現場管理スキル	現場対応や訓練において必要な能力
	(C)コミュニケーションスキル	職員や関係者とのコミュニケーションを図るうえで必要な能力
	(D)マネジメントスキル	課、係などの業務管理や人材育成などにおいて求められる能力
	(E)自己啓発スキル	自己研鑽を図るうえで必要な能力
消防長 (消防司令長)	(A)	・市政運営上の課題を他の部署と協力して解決に向かわせることができる
	(B)	・市の計画や方針などに基づき、課の業務指針や業務目標を定めることができる ・自らの部署が関わる施策の立案や実施にあたり、適切な指示や指導ができる ・部下を適切に統率・保護・育成し、安全かつ効果的に機能する組織を形成することができる ・災害現場において、トータル被害の軽減を図ることができる
	(C)	・議会や関係機関に対し、市の施策の目的を明確に説明することができる ・災害時において、関係機関と円滑な意思疎通及び調整・連携を行うことができる
	(D)	・課題の解決に向けて的確な判断や指示ができる ・部下に対する積極的支援や面談を通し、キャリア形成を支援することができる
	(E)	・俯瞰的な視点を持ち、市政運営において必要な幅広い情報を把握し、施策に反映することができる
消防次長 課長 出張所長 (消防司令)	(A)	・課の責任者としてリーダーシップを発揮し、適切な指示や指導ができる
	(B)	・課(出張所)の業務方針や業務目標における、進捗状況を管理することができる ・災害状況及び部隊を掌握し、安全かつ明確な活動方針を下命し組織的な活動を展開することができる ・災害現場において、トータル被害の軽減を図ることができる
	(C)	・自らの部署の施策や事務業務を進捗させるため、他の部署や議会、関係機関などとの調整を行うことができる ・災害時において、関係機関と円滑な意思疎通及び調整・連携を行うことができる
	(D)	・自らの部署が関わる施策の進捗管理を適切に行うことができる ・面談スキルの向上に取り組み、部下との面談を通して人材育成ができる
	(E)	・常に業務改善の意識を持ち、市政に関連することや、必要な情報を収集し施策などに反映することができる ・消防長として求められる能力を身につける努力ができる
係長 (消防司令) (消防司令補)	(A)	・係の中心的役割を担い、上司との連携や他の部署との調整業務を行うことができる ・期限内の処理、スケジュール管理ができる
	(B)	・部下と協力し、施策の企画立案を行うことができる ・指揮隊長の活動方針に基づき、安全かつ組織的な部隊活動を展開することができる ・消防活動において、隊員の安全管理を行い、的確に部隊統制を行うことができる ・災害現場において、トータル被害の軽減を図ることができる
	(C)	・市民・上司・関係機関に、係の業務について明確な説明ができる ・部下とのコミュニケーション作りを積極的に行える ・災害時において、関係機関と円滑な意思疎通及び調整・連携を行うことができる
	(D)	・係の責任者として所管する業務の状況や負荷を把握し、適切に振り分けることができる ・係員に適切な指示、アドバイスを与え、問題のある時は適切な指導ができる
	(E)	・自己分析により自らに不足していると考えられる能力を向上させることができる ・管理職員として求められる能力を身につける努力ができる

■小千谷市職員の職位別に求められる能力(スキルマップ)【公安職(主査以下)】

職位	スキル項目	期待される能力
※凡例	(A)業務スキル	日常の業務運営において、その職位に求められる能力
	(B)現場管理スキル	現場対応や訓練において必要な能力
	(C)コミュニケーションスキル	職員や関係者とのコミュニケーションを図るうえで必要な能力
	(D)マネジメントスキル	課、係などの業務管理や人材育成などにおいて求められる能力
	(E)自己啓発スキル	自己研鑽を図るうえで必要な能力
主査 消防司令補	(A)	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的な実務の中心として業務遂行の推進役となる ・業務内容のチェックができ、突発的な仕事にも素早く対応できる
	(B)	<ul style="list-style-type: none"> ・申し合わせ、送り事項を正確に報告できる ・規程に基づき、事故防止に努め、上司の指示に従うことができる ・活動方針の下命に基づき、所属部隊の活動を展開することができる ・所属部隊の活動内容を十分に把握し、安全管理に努めることができる
	(C)	<ul style="list-style-type: none"> ・市民や上司に業務内容や提案を明確に説明することができる ・上司、後輩の意見を理解しつつ、こちらの意見を伝え理解を得ることができる ・後輩からの相談を受けとめ、解決へと導くことができる
	(E)	<ul style="list-style-type: none"> ・探究心があり、幅広い事柄に興味を持ち取り組むことができる ・将来のキャリアデザインを行い、担当業務以外の知識を深めるなど、自らスキルを高めることができる
消防士長 消防副士長 消防士	(A)	<ul style="list-style-type: none"> ・確実に、効率よく事務処理ができる ・できる限り迅速に業務を遂行できる
	(B)	<ul style="list-style-type: none"> ・申し合わせ、送り事項を正確に報告できる ・規程に基づき、事故防止に努め、上司の指示に従うことができる ・隊長の指示に的確に対応することができる
	(C)	<ul style="list-style-type: none"> ・上司、後輩と円滑な調整ができる ・報告、連絡、相談を的確にできる ・職員としての強い自覚を認識できる
	(E)	<ul style="list-style-type: none"> ・積極的に情報を収集し、担当業務に必要な知識を身に付ける努力ができる

第3章 人材育成の方策

1 さまざまな手段の活用

人材育成を実効性のあるものとするためには、単に職員研修を充実させるだけでなく、自己啓発、日常業務による能力開発、人事評価など、さまざまな手段を効果的に組み合わせ、総合的な取組として進める必要があります。

2 自己啓発意欲の醸成と学習機会の創出

人材育成の効果を高めるためには、全ての職員が「人材育成の目的」(P1)や「職員に求められる能力」(P2~6)を理解し、自己啓発に取り組むことが前提となります。また、自己啓発を組織の目標達成に結び付けていくためには、組織的な支援や多様な学習機会の提供が必要となります。受講した研修の内容を職員間で共有するためのプレゼンテーションの機会や研修受講希望者の公募などを通して職員が自己啓発に意欲的に取り組み、研修に積極的に参加できる環境づくりを進めるとともに、組織の目標達成や日常業務の改善などに貢献した職員が適切に評価される組織づくりに努めます。

さらに、行政課題の多様化・複雑化に伴い、組織横断的な対応が求められる状況が増えていることから、職員個々のスキルアップに加え、類似する業務を行う複数部署の職員を対象とした研修や部署間の連携を深める学びの機会などを提供することにより、組織全体の総合力を高める取組を進めていきます。

3 日常業務を学びの機会とする工夫

組織から提供された研修や学びの機会は、人材育成を進めるための動機付けやきっかけづくりであり、職員は、日常業務を行う中で大きく成長します。したがって、日常業務自体を「研修の場」と捉え、業務目標の設定や自己評価、事務業務ごとのP D C Aなどを通して、日常業務の中に能力の習得やスキルアップのチャンスがあることを組織全体で共有する取組を進めます。

(1) 業務目標の設定と振り返り

業務目標は、組織の目標達成と自らのスキルアップを目的として定めるものであり、振り返り（自己評価、上司の評価、係内ミーティング、上司との面談など）を通して成果を確認することができます。したがって、人材育成において重要な役割を持つものであることを組織全体の共通認識とする必要があります。

(2) P D C Aサイクルとスキルアップ

日常業務を効果的かつ効率的に遂行するためには、常にP D C Aサイクルを意識する必要があります。P D C Aの各過程においては、さまざまな能力が求められるため、職員一人ひとりのスキルアップに直結します。

PDCAサイクルの過程	求められる主な能力(例)
市民のニーズや行政課題の把握 ↓	課題発見・解決能力
課題の解決策の考案(Plan) ←	課題発見・解決能力、政策形成能力、法務能力
↓ 関係機関への説明・説得	プレゼンテーション能力、交渉力・折衝力
↓ 審議、決定	判断力・適応力、コミュニケーション能力
↓ 予算、人員、体制等の確保	交渉力・折衝力
↓ 実施、施行(Do)	判断力・適応力、業務遂行・管理能力、法務能力
↓ 成果の評価(Check)	課題発見・解決能力、判断力・適応力、政策形成能力
↓ フォローと改善(Action)	政策形成能力、業務遂行・管理能力
↓ 改善策を(Plan)へ反映	

(3) 市民協働の取組とスキルアップ

「第1章 人材育成に関する基本的な考え方」(P1)に記述したとおり、市民ニーズの多様化に対応するためには「市民協働の推進」が必要であり、市民、団体、事業者などとの協働を進めるためには、職員一人ひとりのさまざまな能力が必要になります。市民協働の取組を進めることは、行政課題を解決するための施策を推進するだけでなく、職員が課題発見・解決能力、交渉力・折衝力、コミュニケーション能力などを習得する貴重な機会にもなることを組織全体の共通認識として人材育成につなげていきます。

4 内部研修

内部研修は、主に、職員や外部からの招聘者を講師として職場内などで実施する研修を指します。

内部研修のメリットとしては、小千谷市の業務の実情に合わせた内容で実施でき、職員間の共通認識を持たせること、職員を講師とすることで研修費用を抑えられる点が挙げられます。また、内部研修による成果を上げるためには、研修のねらいを事前に共通認識として持たせること、現場目線での目標設定と研修後のフォローや行動変容を伴う実践などが大切です。

内部研修の実施にあたっては、目的を明確にしたうえで、受講者の選定や実施時期、研修の進め方などを工夫するとともに、受講者と講師役の職員の双方のスキルアップにつながるよう取り組みます。

5 外部研修

外部研修は、研修実施機関に職員を派遣して受講させる研修を指し、大別して階層別研修、公募型研修（手挙げ方式）、派遣研修の3種類があります。

外部研修のメリットとしては、小千谷市にはない新たな分野の知識やノウハウの習得、外部の環境で学ぶことの交流から生まれる新たな視点の習得などが挙げられます。また、外部研修による成果を上げるためには、費用対効果を高めるために研修後の情報共有と行動変容を伴う実践が必要であり、研修参加者以外への波及などが大切です。

（1）階層別研修

業務を行うために必要となる能力は、職位によって異なります。階層別研修は、職位に応じて業務を適切に遂行するために必要な能力を習得させることを目的としています。また、一つの研修に複数の職員を同時に派遣することにより、協調性や連帯感を高めることにもつながります。

（2）公募型研修

主に外部研修となる公募型研修には、ゼネラリストの育成（多様化する市民ニーズに的確に対応できる基礎的能力の習得など）を目的とした研修と、プロフェッショナル人材の育成（専門的知識の習得や能力開発など）を目的とした研修があります。

それぞれの目的に応じて募集範囲を適切に設定するとともに、「自ら学ぶ意識」の啓発を兼ねて研修機関が実施する研修メニューの情報を職員に提供します。

（3）派遣研修

本市が行っている派遣研修には、新潟県との人事交流による派遣と研修機関（自治大学校と市町村アカデミー）が実施する長期研修への派遣の2種類があります。

新潟県との人事交流は、基礎自治体である市町村とは異なる広域自治体の実務を経験することにより、新たな視点から地方自治を学ぶ貴重な機会となります。

長期研修への派遣は、日常業務とは切り離された環境で高度な専門知識を集中的に習得し、本市の行政組織において中心的役割を担う職員を養成することを目的としています。

また、派遣研修の実施に当たっては、派遣する職員に対し、派遣先の同僚や受講者などとの交流により人脈を形成する意識を持つよう促し、研修の成果を高めていきます。

6 研修修了後の目標設定と職場における成果の共有

研修を受講し、又は派遣された職員は、復命書に、研修で習得したことに加え、習得したことを業務にどのように活かし、同僚などどのように共有するのかを明記することとします。また、研修の成果を高めるため、復命書に記載された内容を係内や職場内で振り返る仕組みづくりを検討します。

7 戦略的な人事管理

(1) 職員採用

① 多様な人材の確保

職員の採用に当たっては、「目指す職員像」や市政運営の基本方針のほか、入庁後のキャリア形成、研修制度などを明示することにより、成長意欲があり、責任感と協調性を持った優秀な人材の確保を目指します。

また、即戦力人材や多様な経験を有する人材の確保に向けて、結婚、育児、家族の介護などの事情により離職した本市の元職員を採用する「キャリア・リターン制度」（カムバック採用）や社会人経験者枠の設定などを検討し、活力ある組織づくりにつなげていきます。

② 採用試験

職員のスキルアップと組織全体で人材確保に取り組む意識の醸成を図る観点から、さまざまな部署の職員が採用試験に関わる機会をつくります。

また、受験者を増加させるためWEB試験を導入し、受験者の時間的、心理的負担を軽減させます。

③ 採用情報の広報

全国的に労働力人口の減少が続く、社会情勢に応じて公務員志望者の動向が複雑に変化する中で、優秀な人材を必要人数、確実に採用する手法の検討に当たっては、次の二つの視点が選択肢として挙げられます。

ア 採用試験の選考段階や採用内定後に採用辞退者が発生することをあらかじめ想定したうえで、「採用試験の受験者を増やすこと」に注力する視点

イ 採用辞退者の発生を防ぐことに主眼を置き、採用試験の受験者が少数となることを想定したうえで、「本市の職員になることを強く志望する受験者に受験してもらうこと」に注力する視点

本市は、上記「ア」の視点を重視し、より多くの求職者から受験してもらうことを目指して求人活動を行います。具体策として、令和6年度から本格的に利用を開始した公務員採用専門サイトを有効に活用するほか、県内の大学や専門学校に加え、東京都杉並区の小千谷学生寮などを訪問し、本市の魅力や働きがいや学生に直接PRすることにより、就職先の選択肢に加えてもらうための取組を加速していきます。

(2) 人事異動

人事異動は、職員一人ひとりの能力開発とスキルアップを図るとともに、組織の活力を維持し、さらに増大させるために必要な人事管理です。

実際の人事異動の方針は、本市の重要施策や組織機構などの状況により臨機に変化しますが、基本的な考え方として、以下の2点を考慮することとします。

① プロフェッショナル人材の育成

「VUCA（※）の時代」と言われる現在の社会情勢に対応するため、本市の人材育成の考え方も変えていく必要があります。組織力を高めていくためには、職員一人ひとりのスキルアップに加え、それぞれの個性を活かし、違った尖り方をした多様な人材で構成する集団をつくりあげていく意識が求められます。

このような考え方にに基づき、業務の高度化、専門化をより一層進めるため、必要な部署において専門的知識を有する職員を育成することとし、本人の意向を確認したうえで比較的長い期間にわたり、その部署に配置することとします。

（※）VUCA・・・変動制（急速な変化）、不確実性（将来予測が困難）、複雑性（多様で多数の要素）、曖昧性（状況が不明確）をもとにした造語。

② ゼネラリストの育成

採用後10年程度までの職員は、本市のさまざまな分野の施策や行政課題を学び、多角的な視点による判断力と柔軟な思考などを習得するため、比較的短い期間で他部署への異動を経験させることとします。

（3）メンター制度

若手職員や管理監督職に昇任した職員をはじめとして、職員が業務上の不安やストレスを抱えて心身に不調を来さないようにするための取組の一環として、メンター制度を活用します。メンター制度の成否は、メンターのメンタリングスキルによるところが大きいいため、研修を行うだけでなく、メンター同士で課題を共有する機会を設けて負担感を減らしたり、適宜、工夫や改善を加えたりしながら、期待する効果が得られる仕組みづくりに取り組みます。

（4）人事評価制度

人事評価制度は、職員一人ひとりの能力や資質を複数人の視点で評価することにより、職員の強みや弱みを本人と上司が客観的に把握したうえで成長につなげていくことを目的としています。

制度の運用に当たっては、被評価者の担当業務の内容が異なる中で、一人ひとりの納得感が得られる公平・平等な評価の確保が課題となります。この課題を完全に解消することは困難ですが、人事評価研修などを通して「小千谷市人事評価テキスト」の内容が全ての職員の共通認識となるよう周知を徹底します。

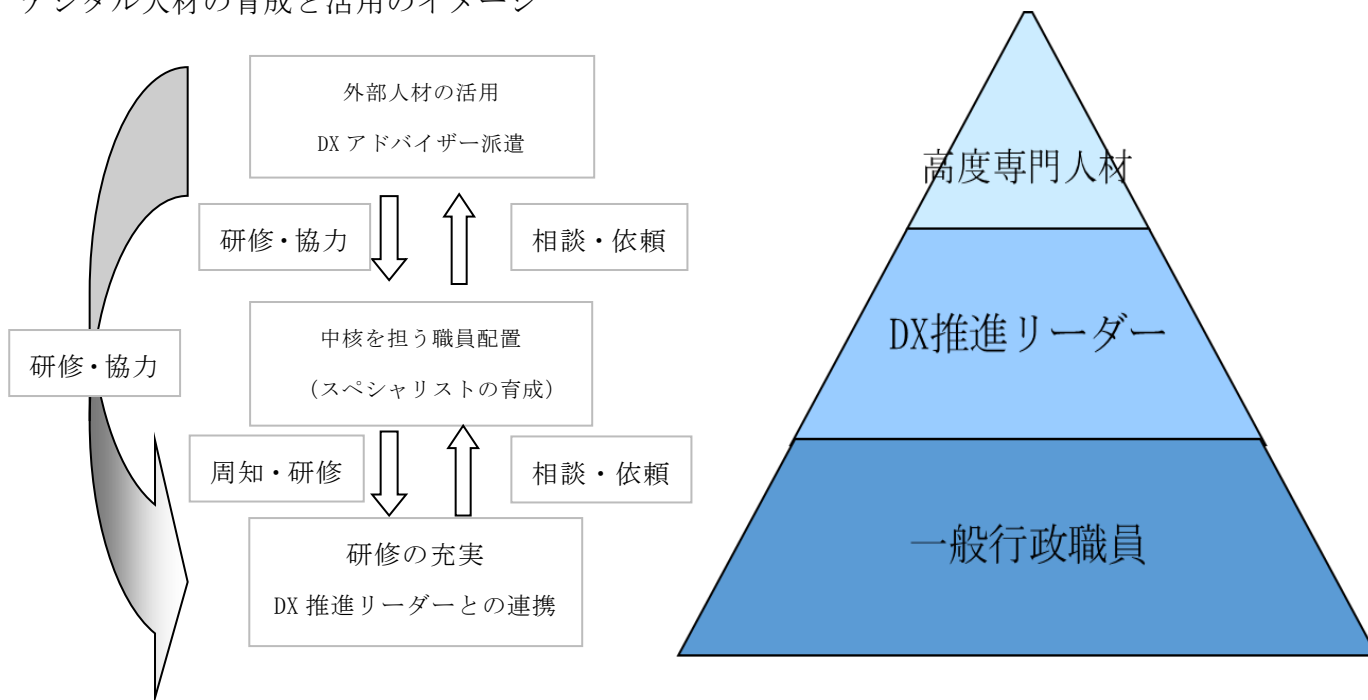
8 デジタル人材の育成・確保

総務省は、「人材育成基本方針策定指針」（自治体がか人材育成基本方針を策定する際に留意・検討すべき事項を示した指針）を令和5年12月に「人材育成・確保基本方針策定指針」として改訂し、従来の「人材育成」に加え、「人材確保」、「職場環境」、「デジタル人材の育成・確保」に関する留意事項などを示しました。

このうち、「デジタル人材の育成・確保」については、必要な人材として高度専門人材、DX推進リーダー、一般行政職員に分類し、それぞれの人材像や目標設定のほか、推進体制などに言及しています。

本市は、総務省の策定指針（第4章「1 趣旨」）に基づき、別に定める「小千谷市地域DX推進基本方針」の「組織基盤の強化」、「職員の成長支援」、「挑戦できる環境」の整備を本基本方針の一部として位置づけることとし、デジタル人材の育成を進めていきます。

デジタル人材の育成と活用のイメージ



第4章 人材育成の推進体制

人材育成は、管理職員、管理職員以外の職員及び人材育成担当部署がそれぞれの役割を理解し、主体性を持って取り組むことにより、効果を高めていくことができます。

1 管理職員の役割

管理職員は、「人材育成のキーパーソン」と言われるように、人材育成を推進するうえで重要な役割を担っています。

自己啓発に努めるとともに、在職中の経験と習得してきたノウハウを活かし、日常業務や面談などの機会を通して部下の能力開発やスキルアップを積極的に支援する立場にあることを常に意識しておかなければなりません。

2 管理職員以外の職員の役割

「第2章 人材育成の方向性」(P2～9) 参照

3 人材育成担当部署の役割

人材育成の取組を効果的に推進し、長期的な視点を持って職員の成長につなげていくためには、人事や研修業務を所管する部署が職員一人ひとりの理解と共感を得ながら総合調整機能を果たしていく必要があります。