



安来市人材育成基本方針



平成19年4月策定
平成27年10月改定
令和7年4月改定

目 次



第1章	人材育成基本方針改定の趣旨等	2
-----	----------------	---



第2章	目指す職員像	3
-----	--------	---



第3章	求められる役割と能力	5
-----	------------	---



第4章	人材育成への取組内容	8
-----	------------	---



第5章	推進体制	16
-----	------	----



01. 改定の背景

本市では、平成19年に、経営感覚に優れた新たな時代を担う人材の育成を進めるため「安来市人材育成基本方針」を策定しました。平成27年には、社会情勢の変化や諸課題に対応するため、職員に高度な知識や能力がより一層求められることから、この方針の見直しを行いました。

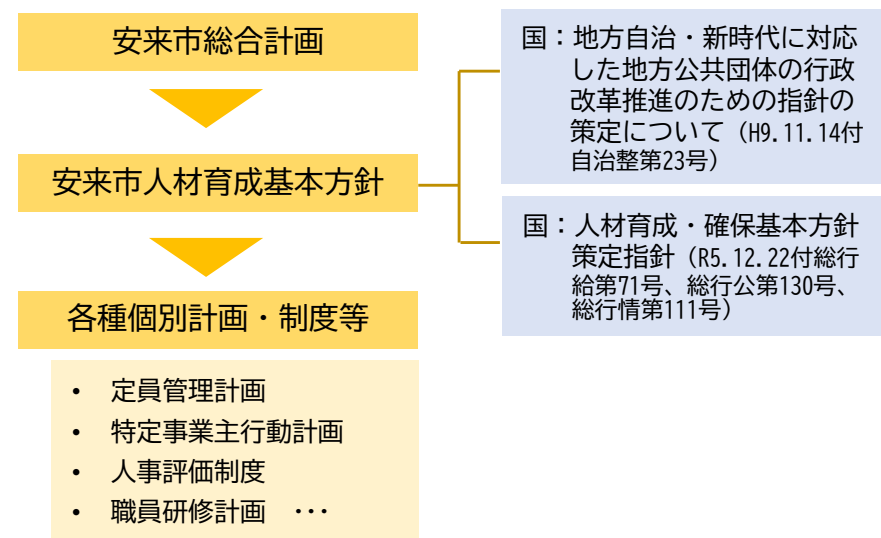
現在、この改定から9年が経過し、人口減少社会の到来、少子高齢化の進行、市民ニーズの複雑・高度化、デジタル技術の進展など、多様化・複雑化する行政課題への対応が職員に求められています。

これらの諸課題に対応するため、限られた資源（ヒト・モノ・カネ・情報・時間）を有効に活用しながら、職員一人ひとりが職務遂行能力を高め、組織として最大限の力を発揮していくことが重要です。

今回の改定では、「人材マネジメント※」により人材育成の取組みを一層充実させ、職員の持つ可能性や能力を最大限引き出すよう努めていきます。

※人材マネジメント：組織理念の実現に向けて、組織目標を達成するために、職員の能力を最大限に引き出し、発揮させ、職員の成長が組織力の向上につながるよう、人材の確保、育成、配置、処遇等を戦略的に実施すること。（総務省「地方公共団体における人材マネジメント推進のためのガイドブック」より）

02. 方針の位置づけ



03. 推進期間

本方針の推進期間は、令和7年度から令和11年度までの5年間とします。



01. 目指す職員像

市民と協働し 幸せを実感できる“まち”をつくる職員

市民と協働

- “まち”を育てていくのは、オール安来で取り組んでいかなければいけません。市民と行政が対等な関係のもと、お互いの特性や立場を十分理解し認め合いながら、ともに課題解決や目標達成に向け協力していく意識を大切にしていきます。

幸せを実感できる“まち”をつくる

- ウェルビーイングが実感できる安来市をつくっていきましょう。全ての市民・職員が安心して暮らし、働き、自己実現を図ることができる「安来市」となるよう、職員一人ひとりができることを考えていきます。

02. 行動指針

市民の視点に立ち
市民とともに動き
市民に信頼される職員

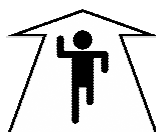
(市民に身近な職員)



- 安来市に対する愛着と誇りを持ち、市民目線を忘れず仕事や地域活動を通じて様々な人や団体等と連携・協働できる職員。

社会の変化に敏感で
進取の気性を持って
行動できる職員

(先進的な行動力を持つ職員)



- 複雑多様化・スピード化する社会情勢に対応するため、前例に捉われず柔軟な発想と広い視野、そして新たなことにチャレンジする積極性、創造性を持って行動できる職員。

進んで学び
組織の成長に
貢献できる職員

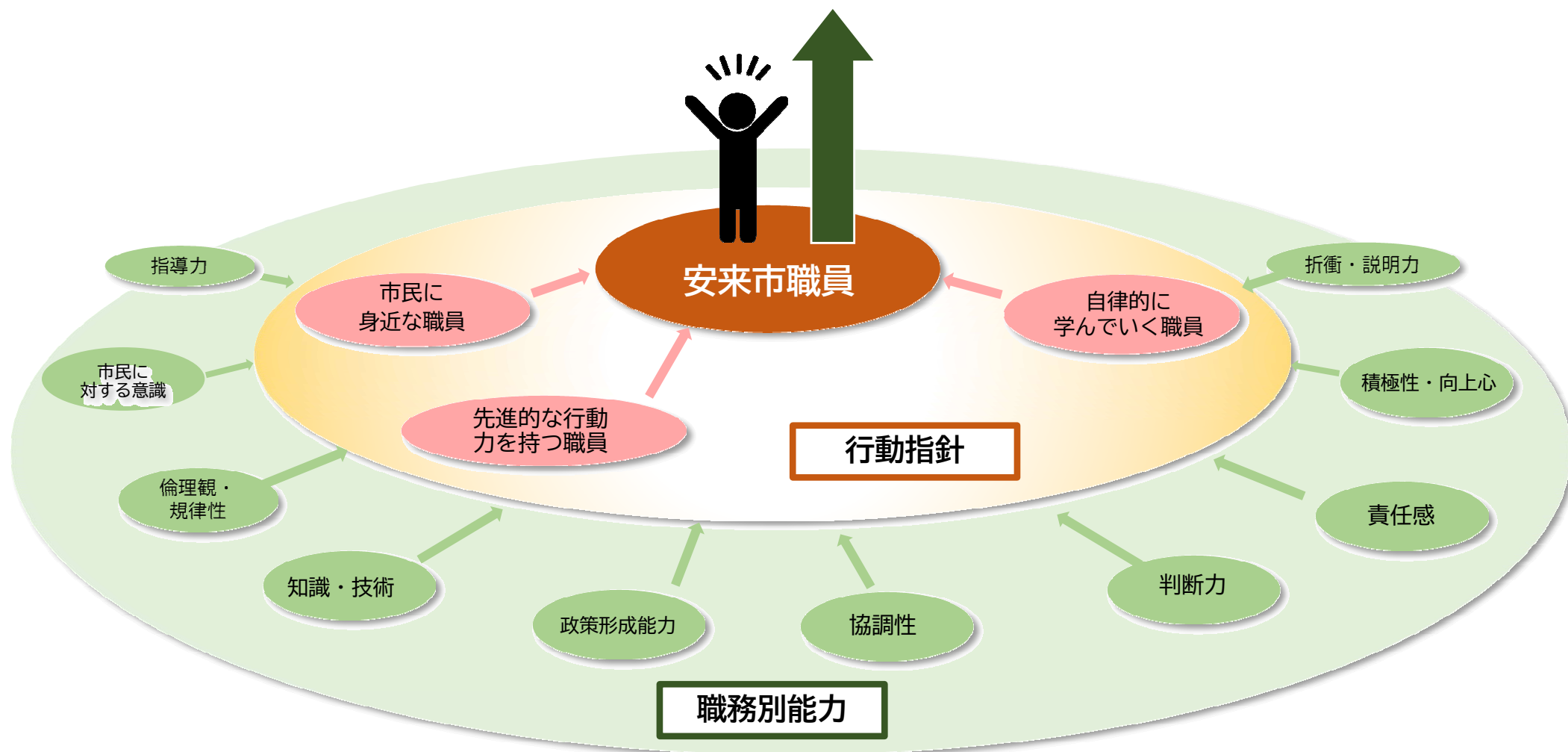
(自律的に学んでいく職員)



- 行政のプロとして職務に対する誇りと責任を持ち、高度化する行政課題に対応していくための専門的知識や技術を積極的に学び実践できる職員。

目指す
職員像

市民と協働し 幸せを実感できる“まち”をつくる職員





第3章 求められる役割と能力

▶ 職務別の役割（求められる役割）

事務職の 主な職名	基本的な役割	専門職等の場合
部 長 (次長)	● 市政の推進者として社会情勢等を注視しながら、長期的・全市的な視点に立った方針等を決定し、政策形成、決定の中心的な役割を果たす。 ● 議会や組織内外の者と効果的な折衝を行い、政策の実施や円滑な事務の執行を図る。 ● 部の責任者として部内の予算、人事管理を掌握し、管理運営を行い、目標の確実な達成を図る。 ● 常に危機管理の問題意識を持ち、不測の事態に備えると共に、危機発生時において的確に対応する。	部長、参事、消防長、次長、消防次長
課 長 (主査)	● 課の責任者としてリーダーシップを発揮すると共に、業務の遂行に責任を負う。 ● 組織内外の者と効果的な折衝調整を行い、円滑な事務の執行を図る。 ● 職場における課題や上位方針に基づいた目標を示すと共に、組織目標達成に向け職場を統括し、進行管理を行う。 ● 所属職員の能力を適正に把握し、指導育成する。	課長、所長、園長、署長、主査、副署長、分署長
補 佐 (専門官) (企画員)	● 上司を補佐し、良好な職場環境の整備に努める。 ● 上司の指示を受けて、所属の所管事務の中の特に重要な事業及び困難な特定の事務の処理を行う。 ● 組織内外の者と効果的な折衝調整を行い、業務の実施や円滑な事務の執行を図る。 ● 部下の能力を適正に把握し、指導育成する。 ● (企画員) 上記に加え、業務担当の即戦力であり、自身の知見を次世代につなげる。	専門官、企画員、所長補佐、副園長
係 長	● 係員等の監督を行い、計画的かつ効率的な係の業務執行が図られるよう調整と指導を行う。 ● 職務を通じた指導と育成により、職員の能力開発と資質向上を図る。 ● 知識と経験を活かし、高度で専門的な業務を遂行する。	係長、所長補佐、副園長、分駐所長
主 幹	● 職務経験と自己研鑽等によって身に付けた高度な能力の発揮により、自らの所管する事業の計画を具体化し、安定的な成果を生み出す。 ● 困難な特定の事務の処理に当たる。 ● 実務経験者として後輩職員を育成・指導・監督し自己啓発を促す。	主幹

▶ 職務別の役割（求められる役割）

事務職の 主な職名	基本的な役割	専門職等の場合
主 任	● 担当する事務事業の目標達成や業務改善のために、情報を収集・活用して状況変化に柔軟に対応しながら、自覚を持って事務処理を遂行する。 ● 専門知識や技術の習得に努めるとともに、常に問題意識を持ち、自らの工夫により、効率的な業務執行への改善に取り組む。 ● 他の職員と協調して仕事に取り組むとともに、後輩職員の指導やサポートを行う。	主任
主任主事	● 上司の指示命令を的確に受け止め、主体的かつ問題意識を持って正確・迅速に業務を処理する。 ● 他の職員と協調して仕事に取り組むとともに、必要に応じてサポートを行う。 ● 行政事務執行に必要な実務知識や能力を着実に身につけるために、研修や自己研鑽に努める。	主任保健師、主任技師、主任保育士、主任教諭、主任調理師、消防副士長
主 事	● 上司等への報告、連絡、相談を通じて、詳細な指示を仰ぎながら、担当する一般業務を正確、迅速に処理する。 ● 他の職員と協調して仕事に取り組むとともに、規律遵守の姿勢や公務員としての十分な自覚を持つ。 ● 行政事務執行に必要な実務知識や能力を着実に身につけるために、研修や自己研鑽に努める。	保健師、技師、保育士、教諭、調理師、消防士
会計年度 任用職員	● 担当業務（事務補助的な業務又は専門的な知識・技術を有する業務）を確実に遂行する	

※専門職については、基本的な役割を参考に、それぞれの職種で定める

▶職務別の能力（求められる能力）

※この表は職務別に「求められる能力」と色の濃さで「求められる能力の比重」を表しています。

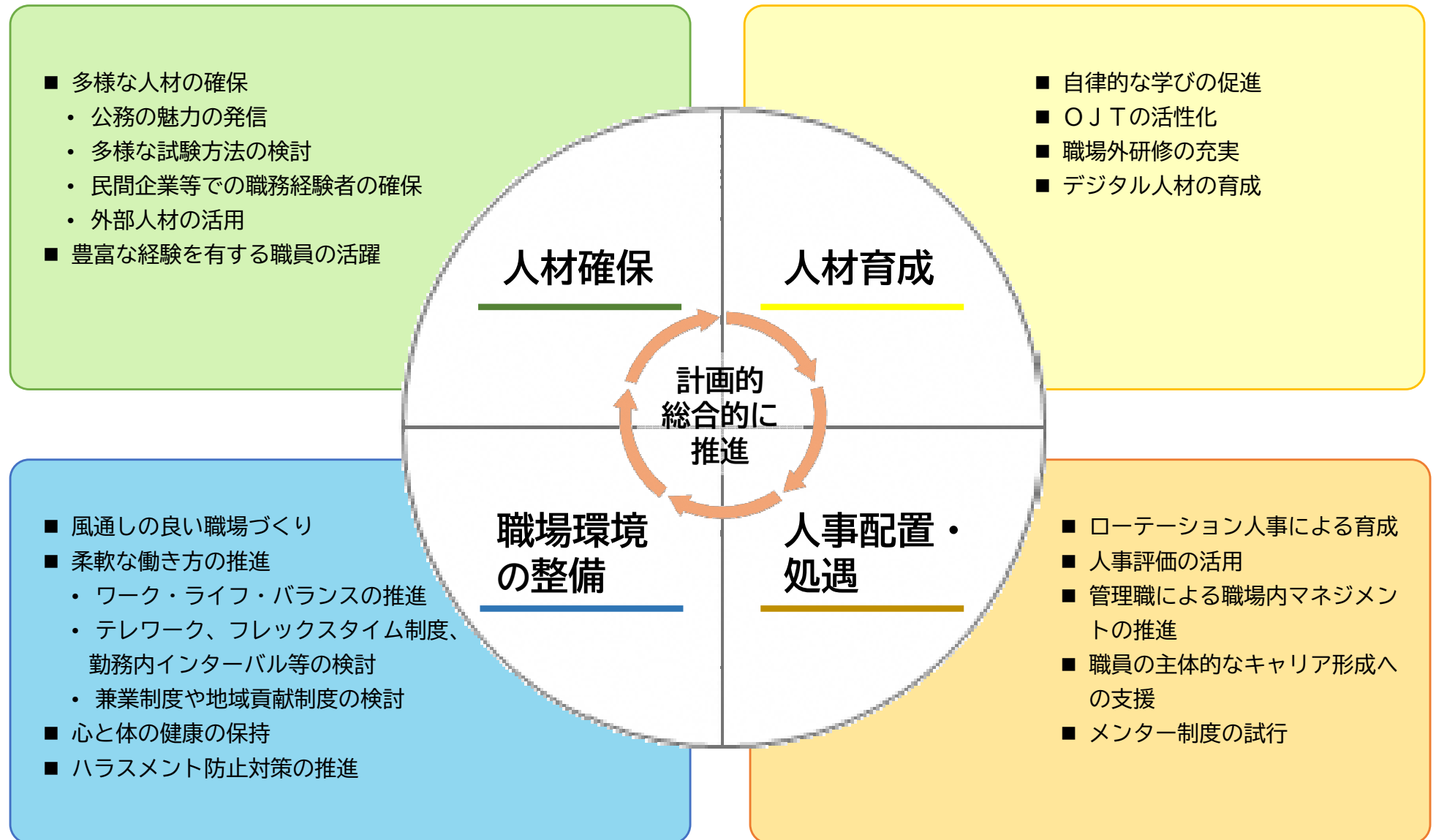
求められる能力		主な職名	部長	課長	補佐	係長	主幹	主任	主任主事	主事
			経営 感覚 発揮 期間	管理 能力 発揮 期間	管理能力 醸成期間		能力 発揮 期間	能力 開発 期間	能力育成期間	
政策形成能力	情報を収集分析し、問題発見を行い、将来を見通した中長期的な解決策を策定する能力									
指導力 （組織管理能力含）	部下（後輩）の能力・経験や勤務状況、コンディション等を把握した上で、適切な指導を行い、能力開発を促す能力									
折衝・説明力	自分の考えや組織の方針を分かりやすく説明し、関係者との折衝・調整を円滑に行う能力									
責任感	担当する職務や自分の役割を十分に自覚し、困難な状況でも、最後まで責任を持ち職務を遂行する能力									
判断力	問題や状況、指示・命令の内容を正確に理解した上で、適切かつ迅速に判断し、職務を進める能力									
協調性	組織の一員としての自覚を持ちチームワークの向上に努め、上司や同僚と協力して円滑な職務の遂行に努める姿勢									
積極性・向上心	自己研鑽に努め問題意識を持って前向きに取り組む姿勢									
知識・技術	業務執行上必要とされる、専門の知識・技術（上位職になるほど、幅広い教養が必要）									
市民に対する意識	常に市民の視点に立って考え、共感し、行動し、期待に応えていく意識									
倫理観・規律性	全体の奉仕者としての自覚を十分持ち、法令や服務規律を遵守する									

○ 会計年度任用職員は、担当業務（事務補助的な業務又は専門的な知識・技術を有する業務）を確実に遂行する



第4章 人材育成への取組内容

人材マネジメントサイクルによる取組



01. 人材の育成

1 自律的な学びの促進

職務遂行のため、自ら必要な知識や能力を認識し、各々の理解度やレベルに応じて自発的に能力開発を進めていくことが重要です。自己啓発に取組みやすい組織風土づくりに努めていきます。

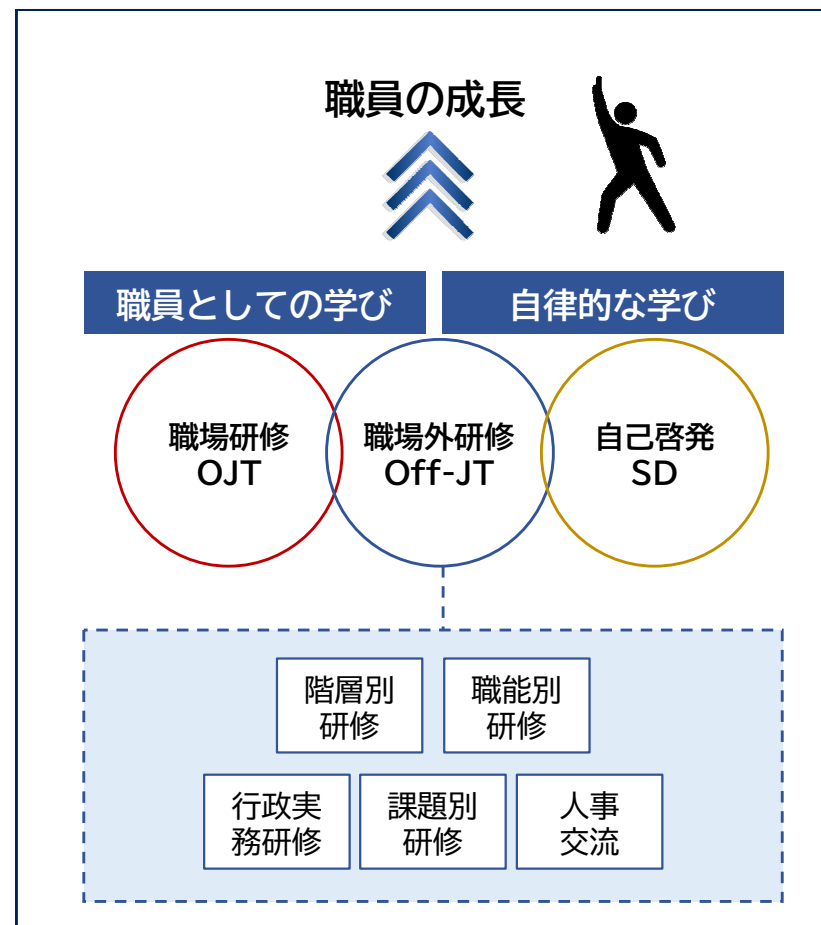
- 選択型研修の提供（講座選択、eラーニング等）
- 地域貢献活動等への参加推奨
- 自主研修グループ活動支援

2 OJTの活性化

日常の業務を通じた人材育成が重要であることから、職員の持っている知識や技術等を後輩や後任者へ引継ぐOJTの定着・活性化を図ります。

3 職場外研修の充実

- すべての職員が自身の職階に応じた能力を身に付け、それらを業務の中で発揮し、求められる役割を果たしていく必要があるため、職階に求められる役割と能力に応じた研修（階層別研修）の充実を図ります。
- 職員としての必要な知識・技能の向上のため、実務研修として島根県市町村総合事務組合等の外部研修機関を積極的に活用していきます。
- 複雑高度化する行政課題に対応するため専門的・実践的な研修（課題別研修（市町村アカデミー等））を職員が受講できるよう積極的に呼びかけを行います。
- 人事交流は、職員を相互に派遣することにより、特色ある行政運営ノウハウの習得、行政分野の相互理解と協調関係の促進及び職員の視野の拡大等を図ることを目的に実施しています。今後も関係機関等と連携をして人事交流・派遣を戦略的にを行います。



OJT：「On the Job Training」の略。職場での業務を通じて、知識や能力を身に付ける育成方法のこと

Off-JT：「Off The Job Training」の略。職場を離れて行う研修などの教育方法のこと

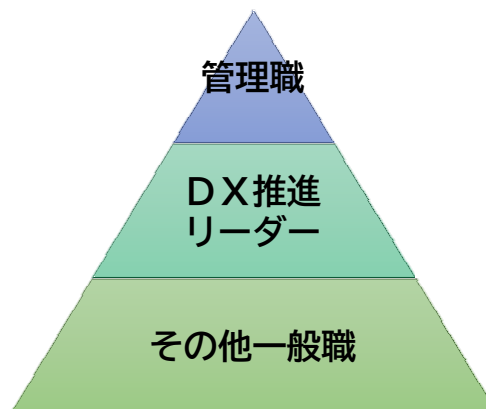
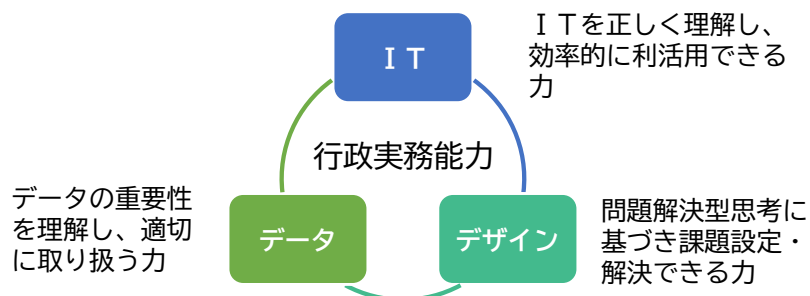
SD：「Self Development」の略。自己啓発、自発的学習のこと

4 デジタル人材の育成

市民生活の質の向上やきめ細やかな行政サービスを継続的に提供していくためには、デジタル技術を活用した業務改革の推進は欠かせません。そのため取り組みの中核を担う人材（DX推進リーダー）の育成を進めるとともに、全職員がデジタルの知識を活かして業務が遂行できるよう、意識・知識の向上を図ります。

デジタル人材の分類と役割

身に付けるスキル領域



DX活動の推進に向けて、内部や外部の人材・組織と連携しながら職員を指導・監督する。

DXの推進リーダーとしてDX活動を具体的に企画し、その他一般職員と協力してDX推進施策を立案し、DX推進会議に提案する。

DX推進リーダーの企画するDX推進活動の目的を理解し、DX推進リーダーを支援しながら各課のDX推進に貢献する。

デジタル人材スキルマップ

領域	スキル	スキル内容	管理職	DX推進リーダー	その他一般職
マインド	マネジメント	DX推進リーダーの取り組みの概要や目的を理解し、DX推進をマネジメントすることができる。	●		
	リーダーシップ協働	リーダーとしてDX推進にかかるプロジェクトを企画・立案し、関係者と連携して業務を進めることができる。		●	
	DX基礎	DXに関する基礎的な知識を有している。	●	●	●
IT	IT基礎	ITに関する基礎的な知識を有している。	●	●	●
	AI基礎	AIに関する基礎的な知識を有している。	●	●	●
	情報セキュリティ	情報セキュリティに関する基礎的な知識を有している。	●	●	●
	IT活用	IT技術を活用し、業務改善ができる。		●	
データ	データ基礎	データ利活用に関する基礎的な知識を有している。	●	●	
	データサイエンス	データ分析を活用し、EBPM※を行うことができる。	●	●	
デザイン	デザイン基礎	デザイン思考に関する基礎的な知識を有している。		●	●
	UX/UIデザイン	行政サービスの利用者のニーズに対して、提供すべき価値を把握した上で、サービスを企画できる。	●	●	
	問いのデザイン	サービス利用者（住民・職員）の問題・課題を論理的に整理し、具体化できる。	●	●	
	対話のデザイン	業務の課題整理や見直しのため、課の職員との対話の場を円滑に進めることができる。	●	●	

※EBPM：Evidence-based Policy Making の略。証拠に基づく政策立案の意味であり、統計データや各種指標など、客観的根拠や証拠をもとにして、政策の決定や実行を効果的・効率的に行うこと。

02. 人事配置・処遇

① ローテーション人事による育成 (人事異動)

ジョブローテーション※により、幅広い知識の習得、自己適性の発見、コミュニケーションの柔軟性などを身につけることを目的とします。

※ジョブローテーション：一定年数の間に性質の異なる職場を計画的に異動することにより、様々な部門や職務を経験し、職員の能力開発を図る制度。

■新規採用職員（一般事務職）

3部門を3年程度の期間で異動

- ・総務企画系部門
- ・市民福祉系部門
- ・基盤整備系部門

■一般事務職

役職による異動期間の目安

- ・主事、主任主事／3年
- ・主任以上／5～6年

■専門職員

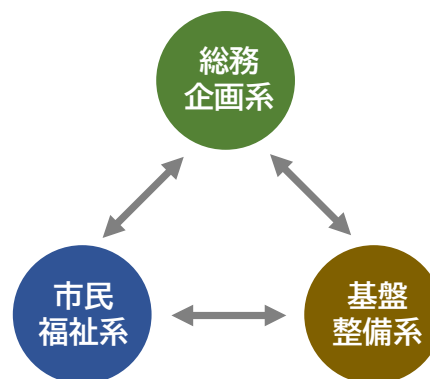
(保健師、技師、幼稚園教諭・保育士、調理師、消防士)

職場の実態に応じた異動を基本としつつ、概ね次の期間を目安とする。

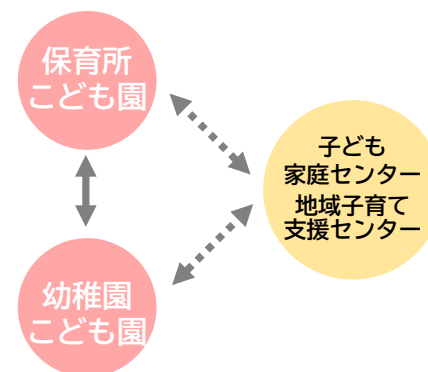
- ・主事、主任主事級／3～5年
- ・主任級以上／5～6年

職務別ジョブローテーション 主な職種のイメージ

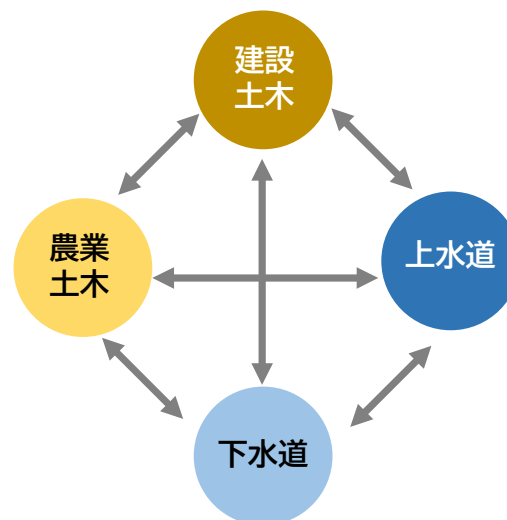
一般事務職



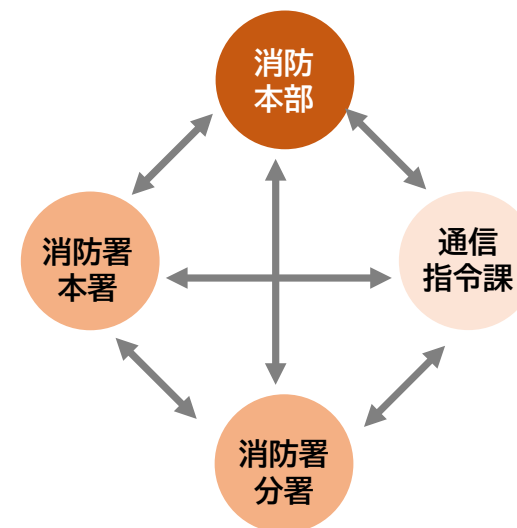
幼稚園教諭・保育士



土木技師



消防士

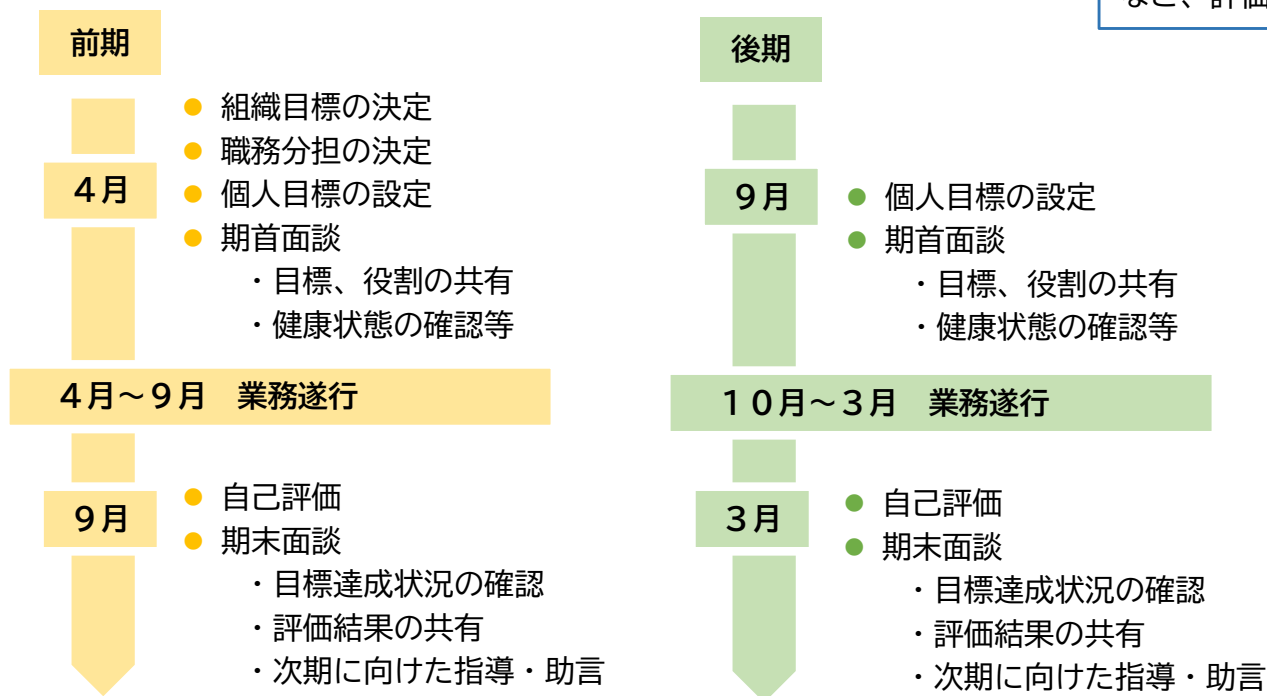


2 人事評価の活用

人事評価は、職員が職務遂行の中で発揮した能力と成果を評価することにより、職員のモチベーション向上と能力開発・活用を促進し、人材育成と組織の活性化を図ることを目的に導入しています。

この人事評価制度を人材マネジメント強化のツールとしてより機能させていくため、制度の運用については定期的に検証をしていきます。

■人事評価の基本的な流れ



制度の適正かつ効率的な運用

人事評価を人材育成に有効に活用できるよう、適正な制度運用を進めていきます。また、人材育成支援システムにより事務の効率化を進めます。

評価者研修の実施

公正性確保に向け、評価者研修を実施し、人事評価制度の理解と評価スキルの向上を図ります。

評価結果の人材育成への積極的活用

適正な評価を通じて、適材適所な人事配置や処遇への適切な反映など、評価結果の更なる活用を進めます。

評価区分

■能力評価

業務の結果や成果ではなく、努力や過程を評価する

■業績評価

意識や姿勢ではなく、結果として達成できたかを判断する

③ 管理職による職場内マネジメントの推進

職場のリーダーである管理職は、日々職員とコミュニケーションを取り、職員の能力や意欲を適切に把握し、仕事を通じて人材育成に積極的に関わっていかなければいけません。また、職場の現状について正しく把握し、働きやすい職場づくりにつなげる努力が必要です。管理職のマネジメント能力向上を進めていきます。

④ 職員の主体的なキャリア形成への支援

若年層職員や、異動、昇任、ライフイベント等のそれぞれの節目において、自らのキャリアについて考える機会を提供します。そして、仕事へのモチベーションや昇任意欲等を高めるほか、職員のキャリア形成を支援していきます。

⑤ メンター制度の試行

職場や組織になじんでいない経験の浅い職員は、一人で不安や悩みを抱え込みがちです。経験の浅い職員が、先輩職員へ仕事や生活等に関して相談できる体制を整備することで、職場環境への適応、能力開発・キャリア形成、仕事と生活の両立等を進めるとともに、若手職員のメンタル不調や離職の防止、そして先輩職員の部下育成能力の向上を図るため、メンター制度の導入を進めていきます。

03. 人材の確保

1 多様な人材の確保

▶ 公務の魅力の発信

有能な人材を確保するため、本市の職員として働くことの魅力を情報発信していきます。

▶ 多様な試験方法の検討

多様な人材の応募を促進するため、受験者の負担を軽減する試験方法を検討していきます。

▶ 民間企業等での職務経験者の確保

即戦力の人材や専門性を考慮し、民間企業・地方公共団体等での経験を有する優秀な人材を確保していきます。

・ 社会人経験枠採用、会計年度任用職員等

▶ 外部人材の活用

ニーズに応じた専門的な知識や経験を持つ人材を確保するため、任期付職員等の多様な任用形態で確保をしていきます。

2 豊富な経験を有する職員の活躍

定年引上げや役職定年制度等をふまえて、これまで培ってきた知識・経験・技術を効果的に活用できる人事配置を行っていきます。

04. 職場環境の整備

1 風通しの良い職場づくり

職員同士がお互いの立場を理解し合い、活発なコミュニケーションを通じて、良好な人間関係や円滑な業務推進などを目指します。職員が発言しやすい雰囲気を作り、一体感のある風通しの良い職場環境を構築していきます。

2 柔軟な働き方の推進

ライフステージに応じた生活の充実のためには、仕事と私生活をマネジメントすることが重要です。仕事、家庭生活、地域活動等の様々な活動について関わる事が可能となるよう柔軟な働き方を検討していきます。

・長時間勤務の縮減、フレックスタイム制やテレワークの導入・活用等

3 心と体の健康の保持

職員が安心して働ける職場環境を作ることが重要です。

特に心の健康に関わる問題は重要な課題として、引き続き全職員にストレスチェックを実施するとともに、産業医による面接指導や健康相談、メンタルヘルスの相談窓口の設置等、メンタルヘルス対策に取り組んでいきます。

4 ハラスメント防止対策の推進

ハラスメントは、職員の能力発揮を妨げ、公務の能率を低下させる原因になります。さらに職場の士気を低下させメンタルヘルスにも深刻な影響を及ぼします。「安来市ハラスメント防止に関する規程」に基づき、ハラスメント防止対策に積極的に取り組んでいきます。



第5章 推進体制

人材育成を効果的に推進し系統立てて職員を育成していくためには、それぞれの方策を人材育成という大きな目標でとりまとめる組織体制づくりや、策定された方策案が形骸化しないためにもそれを検証し、問題点を改善するためのシステムを構築することが必要です。

人材育成を効果的かつ持続的に推進するため、本方針の施策推進等を担う「安来市人材育成推進委員会」の活性化を図り、総合的な人材育成に取り組んでいきます。

