

# 亀山市人材育成基本方針

## [第4版]



令和8年3月  
亀山市



---

# 目次

---

<b>第1章 改訂の背景</b> .....	<b>1</b>
1 基本方針改訂の目的 .....	1
2 基本方針の性格と実施期間.....	2
3 持続可能な開発目標（SDGs）について.....	2
<b>第2章 人材育成の基本方針</b> .....	<b>3</b>
1 亀山市職員を目指すべき方向性.....	3
2 人材育成の基本理念 .....	3
3 目指すべき職員象 .....	3
4 職員に求められる姿勢・能力.....	4
5 職務階層において求められる事項.....	6
<b>第3章 人材育成の体系</b> .....	<b>7</b>
1 人材育成の体系概要 .....	7
2 人材育成の4つの体系 .....	8
<b>第4章 人材育成の具体的な方策</b> .....	<b>10</b>
1 多様な「人材の確保」 .....	10
2 個性を尊重し、能力を伸ばす「人材の育成」 .....	12
3 人を生かす「適正な配置・処遇」 .....	16
4 人が育つ「職場環境の整備」 .....	18
<b>第5章 人材育成の推進体制</b> .....	<b>20</b>
1 職員の役割 .....	20
2 管理監督者の役割 .....	20
3 人材育成担当の役割 .....	21

# 第1章 改訂の背景

## 1 基本方針改訂の目的

本市における人材育成については、平成19年に策定し、平成24年及び平成29年に改訂した「亀山市人材育成基本方針」に基づき、明記された「本市が目指すべき職員像」に向けて取り組んできたところです。

この間、少子高齢化の進展や生産年齢人口の減少をはじめ、大規模災害や感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会への移行、個人のライフプランや価値観の多様化等により、社会を取り巻く状況が大きく変化してきました。そして今後、若年労働力の絶対量が不足し、経営資源が大きく制約されることが想定される中、高度化・多様化する行政課題に対応する上で、人材育成・人材確保の重要性は従前にも増して高まっています。

特に、行政DX（デジタル・トランスフォーメーション）の推進、大規模災害・公共インフラ老朽化への対策、子育て施策の充実等、大きく変化していく行政課題に対応するための人材育成や、外部人材の活用も含めた多様な人材の確保が必要となりました。また、ワーク・ライフ・バランスの推進等の働き方改革により、職員の能力を最大限に引き出し、職員一人ひとりがやりがいや成長実感を得られ、多様な働き方を受け入れる職場環境づくりが求められています。

そこで、これまでの人材育成における取組の成果と課題等を踏まえ、H.R.M.（ヒューマン・リソース・マネジメント）の考え方の下、「亀山市人材育成基本方針」の改訂を行います。これまでの人材育成の体系である「人事制度」、「職場研修」、「職場環境づくり」の要素を引き継ぎつつ、公務員における働き方や取り巻く環境が大きく変化している現状を踏まえ、「人材の確保」、「人材の育成」、「適正な配置・処遇」、「職場環境の整備」の4つの体系へと展開し、組織力向上の好循環を生み出すことを目的に、各体系の具体的な方策を整理しました。

以上のことから、改訂後の「亀山市人材育成基本方針」が令和8年度始動の「第3次亀山市総合計画」の達成に向けた人材を育成するための方向性を示すとともに、本方針における各種方策を着実に実行することで行政サービスの質を高め、その結果として、市民の「暮らしやすさ」と「幸福感（ウェルビーイング）」の向上に寄与することにつながります。

## 2 基本方針の性格と実施期間

「亀山市人材育成基本方針」は、職員の能力開発・資質向上を図る人材育成の基本的な方向性を示すものです。これは、目標とする職員像等を示すとともに、現代に適応した人事制度や人材育成に取り組むことにより、高度化・多様化する行政課題に対応できる組織を構築することを目指して定めるものです。

また、人材育成や風土の醸成には、一定程度の期間が必要であることや、この方針が「第3次亀山市総合計画」の達成に向けた取組であることから、本方針の実施期間は、「第3次亀山市総合計画」の計画期間と同様に令和8年度から令和15年度までとします。

ただし、この実施期間において、社会情勢の変化や行政需要に対応して人材育成の方向性に大きな変更が生じた場合は、必要に応じて見直しを行います。

## 3 持続可能な開発目標（SDGs）について

本市では、平成27年に国連サミットにおいて採択されたSDGs(Sustainable-Development-Goals、持続可能な開発目標)「誰一人取り残さない持続可能で多様性と包摂性のある社会」の実現を目指し、経済、社会、環境をめぐる幅広い分野の課題に対して総合的に取り組むこととしています。「亀山市人材育成基本方針」は、SDGsの17の目標のうち、次の目標の達成に向けた取組を推進するものです。



## 第2章 人材育成の基本方針

### 1 亀山市職員の目指すべき方向性

#### 人とまちの輝きが未来を創る **緑の健都 かめやま**

「第3次亀山市総合計画」における将来都市像

の実現を目指し、市民の「暮らしやすさ」と「幸福感（ウェルビーイング）」の向上に寄与することにつなげていくために、職員一人ひとりの能力開発・資質向上を図り、継続した人間的成長を目指します。そして、職員が身に付けた能力・資質を組織として成果に結びつけ、行政サービスの質を高めていきます。

### 2 人材育成の基本理念

#### 『まちの未来を創造していく「ひとづくり」』

市政を取り巻く状況が日々変化し、持続可能な自治体経営への変革が強く求められている中、まちの未来をしっかりと見据えつつ様々な行政需要に的確に対応していくためには、常に市民の立場に立ち、地域の実情に応じた施策を創り出していくことが重要です。そのために、職員一人ひとりが考え、目的に向かって持てる英知を結集する意識が大切です。

これらのことを踏まえて、本市の人材育成の基本理念は、『まちの未来を創造していく「ひとづくり」』とし、この方針に沿った取組をより一層進めることとします。

### 3 目指すべき職員像

- 市民と地域の持つ力を生かし、まちの未来創造に真正面から取り組む職員
- まちの魅力や価値を高め、選ばれる都市を目指して取り組む職員
- 「コミュニケーション・スピード・オープン」を基本理念として意識改革に取り組む職員
- 地域資源を活用し、多彩な魅力を積極的に発信する職員
- 常にコンプライアンスを意識し、誠意ある態度で職務を遂行し、市民から信頼される職員
- 高いコスト意識・経営感覚を持ち、行財政改革に積極的に取り組む職員

## 4 職員に求められる姿勢・能力

行政需要の高度化・多様化に対応して自立した行政経営を推進していくためには、職員一人ひとりが高い倫理観と使命感を保持し、常にコンプライアンスを意識しながら公正な職務の遂行に心掛け、市民の信頼を得て行政運営を進めていかなければなりません。そのため、職務遂行に当たり、職員には次のような姿勢・能力が求められます。

### (1) 職員に求められる姿勢

<b>亀山市に対する愛着</b>	亀山市を愛し、まちの育みや文化・伝統を継承するとともに、その魅力を磨く姿勢
<b>市民第一の志向</b>	全体の奉仕者であることを自覚し、常に市民の視点に立って取り組む姿勢
<b>地方創生への取組</b>	市民の暮らしの質を高めることで、暮らしたいまちとして選ばれる都市を目指して取り組む姿勢
<b>チャレンジ精神</b>	職務の課題解決や新しいことに積極・果敢に取り組む姿勢
<b>コミュニケーション・スピード・オープン</b>	「コミュニケーション、スピード、オープン（透明性）」を職務遂行における基本理念とし、業務改善、意識改革に取り組む姿勢
<b>強みや魅力の発信</b>	地域資源や魅力を認識し、それらを積極的に発信することにより、交流促進や地域活力の向上に取り組む姿勢
<b>コンプライアンスに基づく業務の遂行</b>	職務のプロセスや結果について、常に説明責任があることを自覚し、コンプライアンス（法令遵守）の意識を高く持って職務を進める姿勢
<b>行政経営の理解</b>	「効率的な行政」を意識し、現在と将来の財政状況を十分に見据えた行政経営の視点に立つ姿勢
<b>時代の変化に対応するしなやかさ</b>	業務を時代に合った形に刷新することのできる社会・環境の変化に柔軟に対応する姿勢
<b>D×活用による業務効率化</b>	デジタル技術を活用し、住民サービスの向上と業務改善・効率化を実現していく姿勢

## (2) 職員に求められる能力

<b>変革力</b>	現状に満足せず、業務の改善・創造を行い、新たな課題や困難な課題に挑戦する能力
<b>市民満足志向</b>	役所の論理を押し付けることなく、市民の立場に立って対応し、職務を遂行する能力
<b>コミュニケーション</b>	職場において必要とされるコミュニケーション（報告・連絡・相談）を積極的に行う能力
<b>職務遂行能力</b>	仕事の目的や自己の役割を自覚し、主体的に取り組み、職務をやり遂げる能力
<b>自己能力開発</b>	職務に関する新しい専門知識やスキルの習得など、自己啓発に積極的に取り組む能力
<b>職場マナー・チーム貢献</b>	組織の規則やルール・マナーを守り、他のメンバーと信頼関係を構築し、貢献する能力
<b>対人関係力</b>	相手の意図・感情に的確に対応しながら、相互の信頼関係を構築し、業務を円滑に遂行する能力
<b>セルフコントロール</b>	困難な状況においても、自己を見失わず冷静に対応し、安定した態度で職務を遂行する能力
<b>情報収集・活用</b>	職務上必要な情報を積極的に収集・分析し、有効に活用する能力
<b>計画力</b>	柔軟な思考と分析力を発揮し、明確なコンセプトに基づいて効果的・効率的な計画策定を行う能力
<b>人材育成力</b>	良好な人間関係を築くとともに、的確な指導・助言を行い、後輩を育成する能力

## (3) 管理監督者に求められる能力

<b>リーダーシップ</b>	組織目標の達成に向けた方向性を明確に示すとともに、スピーディな判断で問題の解決を図る能力
<b>活力ある組織づくり</b>	活力ある組織づくりに努め、職務遂行の環境整備を行う能力
<b>役割認識・責任行動</b>	自己が果たすべき役割を理解し、職務責任を考えて行動する能力
<b>目標達成力</b>	目標達成に向け、強い意志で仕事に取り組み、困難を克服してやり遂げる能力
<b>知識・情報力</b>	業務に関する知識・情報等を収集し、業務に活用する能力
<b>対人折衝力</b>	役所内外の折衝において、相手の納得・信頼を得られる交渉や調整を行う能力

## 5 職務階層において求められる事項

職員一人ひとりには、所属する組織の中で、職務階層に応じて果たすべき役割があり、それぞれの職務階層において求められる事項は次のとおりです。

新規採用職員	業務を遂行するための基礎的な知識の習得と、政策形成の考え方に触れ、公務員としての基本的な素養の体得
主事・主任主事・主査級	政策形成能力の向上を目指し、目的意識を持って実務的な業務を遂行できる能力の習得
主任主査・主幹級	後輩の指導・育成と企画力、調整力、指導力等のマネジメント能力の養成
グループリーダー	実務面での役割を担いながら、所掌事務の進行管理及び改善等のマネジメントの会得
課長級	部下の育成、利害関係者との調整、問題解決能力の向上と、組織を改善する能力を身に付ける等、マネジメント能力の習熟
部長級	組織全体を活性化させるための総合的なマネジメント能力の向上と、体系的・長期展望に立った行政運営能力の熟達

### 【職務階層において職員に求められる能力】

		リーダーシップ 活力ある組織づくり 役割認識・責任行動 目標達成力 知識・情報力 対人折衝力
	人材育成力	人材育成力
変革力 市民満足志向 コミュニケーション 職務遂行能力 自己能力開発 職場マナー・チーム貢献 対人関係力 セルフコントロール 情報収集・活用 計画力	変革力 市民満足志向 コミュニケーション 職務遂行能力 自己能力開発 職場マナー・チーム貢献 対人関係力 セルフコントロール 情報収集・活用 計画力	変革力 市民満足志向 コミュニケーション 職務遂行能力 自己能力開発 職場マナー・チーム貢献 対人関係力 セルフコントロール 情報収集・活用 計画力
主事・主任主事・主査級	主任主査・主幹級、グループリーダー	課長級、部長級

※            の箇所は、人事評価制度（能力評価シート）で評価測定する項目

# 第3章 人材育成の体系

## 1 人材育成の体系概要

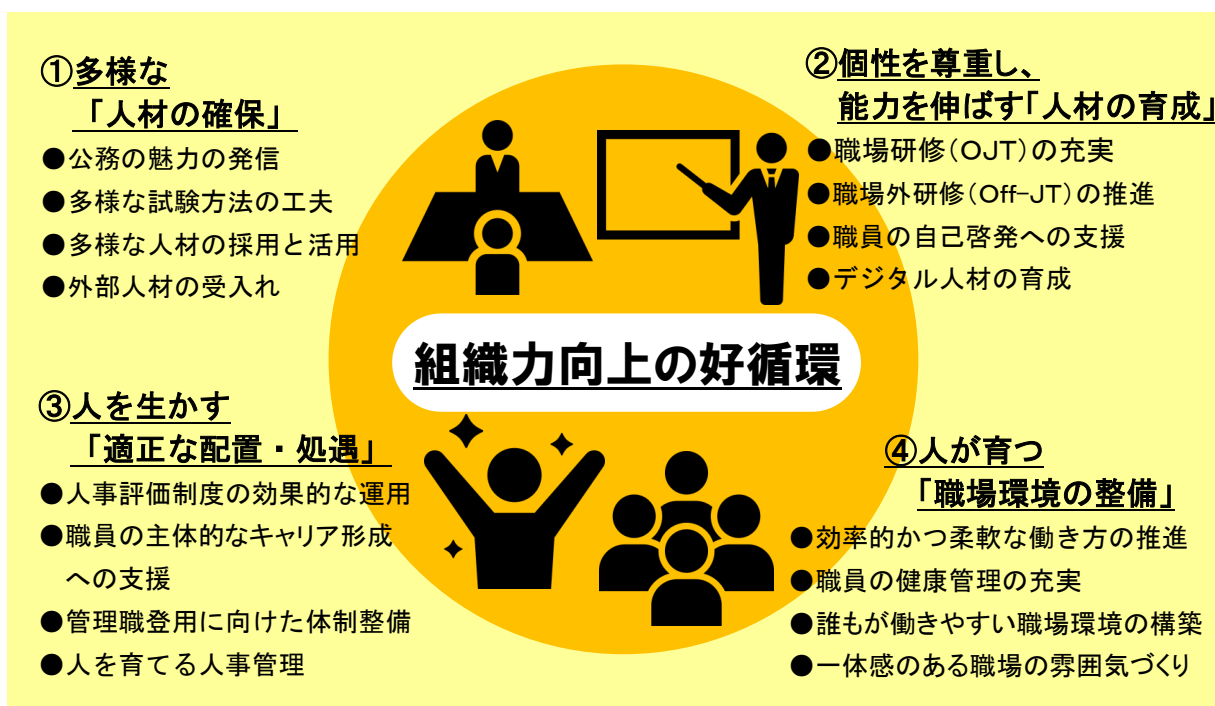
これまでの本市における人材育成の取組は、「人事制度」、「職員研修」、「職場環境づくり」の3つの体系により進めてきました。

今回、人材育成基本方針の見直しに当たっては、行政DXや働き方改革の推進等の課題に対応していくため、これまでの取組を評価した上で、今後実施していくべき項目を再整理し、より効果的な人材育成につなげる必要があります。

「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（総務省）」の令和2年度報告書では、地方公共団体の今後の人材育成の推進について、「4つの体系（人材の確保、人材の育成、適正な配置・処遇、職場環境の整備）を人材育成基本方針に位置付けた上で、総合計画等の中長期的な計画と連関性を持たせることにより、さらに人材育成の取り組みを計画的に、実効性高く進めていくことが重要である」とされています。また、令和5年度総務省策定の「人材育成・確保基本方針策定指針」では、「デジタル人材の育成・確保に関する留意点」が示されています。

「亀山市人材育成基本方針」においては、この報告書及び策定指針を参酌し、H. R. M（ヒューマン・リソース・マネジメント）を総合的かつ計画的に進めていきます。

### 【人材育成の体系イメージ】



## 2 人材育成の4つの体系

### (1) 多様な「人材の確保」

高度化・多様化する行政需要や本市ならではの実情に応じたサービスに適切に対応していくためには、柔軟性、専門性、創造性等を持った意欲ある職員の確保が重要です。その一方で、少子高齢化の進展や生産年齢人口の減少により、国や地方自治体だけでなく民間企業も含めて人材確保競争が激化しています。

こうした社会情勢を鑑みて、必要とする人材・人員を確実に採用していくためには、「選ばれる組織」となるため、本市職員としての働きがい積極的にアピールするとともに採用試験の方法を工夫するなど、応募者増につながる対策をしっかりと立てる必要があります。また、様々な経験を持つ人材へもアプローチし、行政ニーズに対応できる人材の確保を図ります。

#### 【具体的な方策】

- ①公務の魅力の発信
- ②多様な試験方法の工夫
- ③多様な人材の採用と活用
- ④外部人材の受入れ



### (2) 個性を尊重し、能力を伸ばす「人材育成」

行政DXの推進等の新たな課題や複雑化する政策目標に職員が果敢に取り組み、行政サービスの向上を図っていくためには、必要とされる知識・技能を職員が獲得（リスキリング）できる環境や、求められている役割の中で職員が知識・技能を向上（スキルアップ）できる環境を整えることが必要です。

また、組織が将来にわたり活力を維持し、安定した行政経営を行うためには、次世代のリーダーの育成が不可欠です。そのため、リーダーシップやマネジメントスキルを磨くためのプログラムを充実させることが重要です。

そして今後も、職員一人ひとりが積極的に学び、市民のニーズを捉え、自発的に行動できる自律型人材の育成を目指します。

#### 【具体的な方策】

- ①職場研修(OJT)の充実
- ②職場外研修(Off-JT)の推進
- ③職員の自己啓発への支援
- ④デジタル人材の育成



### (3) 人を生かす「適正な配置・処遇」

本市における人事制度は、その時期の社会情勢や人事施策に合った改編を行った上で、効率的・効果的な運用に努めてきました。中でも、平成28年度の地方公務員法の改正に伴い改訂を行った人事評価制度については、職員間のコミュニケーションの機会をすることにより職員の意識改革や組織力の向上を目指すとともに、職員のモチベーションアップに役立つ制度として運用を開始しました。また、自己申告制度やキャリア形成を見据えたジョブローテーションなど、様々な制度を効果的に運用することにより、職員の能力や職務に対するやる気を引き出す取組を行ってきました。

今後も引き続き職員のやる気を引き出し、能力を高めるため、適切な制度の運用を図るとともに、成果を的確に評価して職員を適正に配置し、目に見える形での処遇の反映を行う制度の構築に向けて取り組めます。

#### 【具体的な方策】

- ①人事評価制度の効果的な運用
- ②職員の主体的なキャリア形成への支援
- ③管理職登用に向けた体制整備
- ④人を育てる人事管理



### (4) 人が育つ「職場環境の整備」

現代では労働者の働き方や価値観が多様化しており、全ての職員が自らの能力を最大限に発揮できる職場環境づくりが必要です。具体的には、長時間労働の是正、勤務時間の弾力化制度の充実・テレワークの導入等による柔軟な働き方の推進、仕事と家庭やプライベートを両立できるような休暇制度の整備等が求められています。

また、地方自治体における職員のメンタルヘルス不調が増加傾向にあり、本市においても適切な取組が必要です。さらには、ハラスメントが発生しない職場づくりを推進し、職員の働きがいや組織への愛着など、職員個人と組織が一体となって互いの成長を促す関係性の構築「エンゲージメント」の向上を目指し、組織の健全化や人材の定着につなげるのが重要です。

#### 【具体的な方策】

- ①効率的かつ柔軟な働き方の推進
- ②職員の健康管理の充実
- ③誰もが働きやすい職場環境の構築
- ④一体感のある職場の雰囲気づくり



## 第4章 人材育成の具体的な方策

### 1 多様な「人材の確保」

#### (1) 公務の魅力の発信

職務遂行能力や適性を有する人材を確保するためには、まずは、本市の職員として働くことに関心を持ってもらうことが必要です。そのため、様々な手法や媒体を駆使して「亀山市」と「亀山市役所（職場）」の魅力を効果的に発信し、選ばれる組織となるよう取組を強化していきます。

##### ①市の広報媒体を活用した情報発信

広報紙や市ホームページ等で、本市の魅力や実際に本市で働く職員による仕事内容や魅力、職場の雰囲気等の情報を掲載していきます。また、SNS（亀山市公式LINEなど）を利用した職員採用案内の発信等も行います。

##### ②積極的な魅力のアピールや職員採用案内の周知

職場体験の実施や近隣学校における就職説明会への参加など、本市の仕事内容や魅力について知ってもらう機会を増やすとともに、民間の就職支援サービス等を利用して、より広範囲な職員採用案内の周知に取り組みます。

#### (2) 多様な試験方法の工夫

新規採用職員、専門職等の採用する職種に合わせて、受験しやすい試験となるように、社会状況を踏まえながら試験内容の見直しを行います。

##### ①受験対象者や受験方法に係る工夫

- ・年齢要件の柔軟な見直し
- ・通年募集枠の設置
- ・採用手続のデジタル化

##### ②試験方法や試験内容に係る工夫

- ・口述試験やグループワークといった人物試験の配点比率の増加

### **(3) 多様な人材の採用と活用**

多様で優秀な人材の確保という観点からは、新卒者に限らない、経験者採用による様々な技能や知識、専門性を持った人材の確保が重要です。そのため、即戦力となる人材を確保するための取組について、本市における実情に応じて検討します。

#### **①専門性や職務経験を重視した採用試験実施等による有為な人材の確保**

技術職（土木、建築等）、事務職（学芸員・文化財専門員）等で、より高度な専門性を有する人材を確保するため、民間企業での職務経験や専門分野における調査研究実績及び知識を重視した採用試験を実施します。

#### **②任期付職員の任用**

多様化する行政需要の中には、職員の採用や育成では対応できない、または非効率となることもあることから、専門的知識や資格を有する者を、任期を定めて採用することは有効な方法です。本市では、任期付職員の採用に係る制度を導入しており、特に正規職員で対応困難な専門性の高い業務に対応しています。今後は、この制度をより一層活用し、特に情報化や防災等の分野での運用を検討します。

#### **③再任用職員による活躍**

再任用職員については、その能力と豊富な業務経験により、多様化する業務を円滑に処理するための有効な戦力として期待されています。勤務形態については、フルタイム勤務及び短時間勤務のうち、希望する形態を選択することができますが、その能力や経験を最大限活用するため、定員管理や人員構成を考慮しつつ、フルタイム勤務での雇用を中心に制度の運用を図ります。また、能力や経験を活用できるポストへの配置や専門性を高めるための特定業務への従事等についても取組を行います。

#### **④会計年度任用職員の育成**

各所属に配置している様々な職種の会計年度任用職員は、多様な業務を遂行する上で、重要な役割を担っています。このような状況において、会計年度任用職員の個々の能力を向上させることは、行政サービスの充実につながることから、職場研修等の充実を図ります。また、休暇制度の拡大や各種手当の支給など、働く意欲の向上を目指す制度の充実を検討します。

#### **(4) 外部人材の受入れ**

専門分野での高度な課題に対応するため、弁護士、税理士、元自衛官等の専門的な知識を有する人材を積極的に採用し、専門的な部門での活用を図ります。

##### **①外部専門人材の活用**

デジタル分野、シティープロモーション、収納徴収、災害対策等の業務への対応として、専門的な知識や技能を持った人材を国機関や県、民間企業等から積極的に受け入れて、特定分野の施策推進と高度化・多様化する業務に対応するとともに、組織の活性化を図ります。

##### **②様々な形態による外部人材受入れへの検討**

契約に基づいたアドバイザー業務を委託することや、非常勤職員として助言等を得るための特別職職員として任用することなど、様々な選択肢から業務の性質や職員のニーズ等を踏まえた外部人材の受入れを検討します。

## **2 個性を尊重し、能力を伸ばす「人材の育成」**

### **(1) 職場研修（OJT）の充実**

上司や先輩が指導役となり、実際の業務を遂行する中で必要な能力や知識を身に付けさせていく職場研修は、マニュアル化の困難な内容、固有の知識や慣習等の習得のため必須であり、これまでも研修の中心的な手法として実施してきました。今後は、指導役の上司や先輩の意識・教育スキルを高める機会を拡充し、職場研修の充実を図ります。

#### **①新規採用職員の指導担当者制度**

選任された監督者や指導担当者が新規採用職員を個別に指導する制度です。担当業務や組織全体の業務内容を教示するだけでなく、公務員としての心構えや仕事のやりがいを含め、目指すべき職員像に向かって成長するための考え方や方向性を指導します。また、指導する立場の職員は、監督者や指導担当者として具体的なOJTの実践を通じて、計画的・効果的に指導や育成するプロセスを習得します。

#### **②研修報告会の実施**

外部研修で学んできた内容を、受講者がほかの職員に職場で報告する機会を作ります。受講者が学んだ内容を職場で共有することにより、受講する際の意識向上や他の職員への啓発につなげます。

### ③休業からの職場復帰者への支援

長期にわたり職場を離れていた職員の不安を少しでも取り除き、スムーズに復職できるよう、育休復帰者へのサポート、退職者のリハビリテーション型勤務等、個別の状況に応じて必要な支援を実施します。

## (2) 職場外研修（Off-JT）の推進

より専門性の高い能力を習得するため、専門講師を招いての研修や外部機関への派遣研修を積極的に実施します。また、インターネットを通じたオンライン研修、時間や場所を問わず学習できる「eラーニング」による研修等、幅広い学びの場を提供します。

### ①一般研修

職員が公務を遂行する上で必要とされる基本的な資質や能力を身に付ける研修を実施します。具体的には、コンプライアンス、ハラスメント防止等の意識醸成に向けた研修を段階的・継続的に行います。また、次なる組織・機構改革の効果を確実なものとするため、管理監督者の変革力、業務改善能力、指導力等を育成するための研修を充実させます。

### ②課題対応研修

I C T（情報通信技術）の活用、政策形成、議会答弁書の作成、ファシリテーション等の特定課題への対応能力向上を目指す研修の開催又は外部機関への派遣研修を推進します。

### ③階層別研修

三重県市町総合事務組合が実施する各階層で必要とされる業務遂行上の基礎知識や能力を習得する研修（ワンステップ研修からリーダー研修まで）を受講します。

また、部長級、課長級及びグループリーダーに対するマネジメント能力向上の研修を実施します。

### ④専門機関等派遣研修

自治大学校、市町村アカデミー、国際文化アカデミー、建設技術センター等の研修専門機関に職員を派遣し、最新かつ高度な専門的知識・技能の習得を図ります。

### **(3) 職員の自己啓発への支援**

能力や個性を磨くための職員自らが行う資格取得やスキルアップについて、取り組みやすい職場環境の確保に留意しつつ、積極的に推奨するとともに支援を行います。

#### **①職員が自主的に行う調査研究への支援**

必要経費等を支給し、職員の能力や市政への参加意欲の向上を図るとともに、職務に関する研究や自己研さんの風土や環境づくりを行います。

#### **②職員への資格取得支援**

職員が公務を遂行する上で、有用と認められる資格・免許等を取得した場合に、その取得に要した経費の一部を助成します。

#### **③社会貢献活動等との兼業についての検討**

人材育成に資するとも考えられることから、許可制である趣旨に十分留意しつつ、兼業に関する具体的な許可基準等を設定するなどの環境整備を進めます。

### **(4) デジタル人材の育成**

行政DXを組織的に推進するには、職員一人ひとりが変革に積極的に取り組もうという共通認識を持つことと、職員全体の気運の醸成が大切です。また、効率的に推進するためには、デジタル技術の特性を理解し、効果的に利活用することができる人材を育成することが必要です。

本市ではそのような状況を踏まえて、オンライン研修等を積極的に活用し、職員一人ひとりが自らDXを推進しようとするマインドセットの醸成、デジタルリテラシー（情報技術を扱う能力や知識）及び情報セキュリティ意識の向上を図ります。

また、職員の情報処理技術者試験等の受験を勧奨し、行政DX推進の核となる人材を育成します。

# 研修体系

研  
修  
事  
業

## 職場研修 (OJT)

- 個別指導: 新規採用職員の指導担当者制度、年末特別清掃(職場体験)、交通安全指導等
- 職場内指導: 研修報告会、職場ミーティング等
- 各種サポート体制: 休職者へのリハビリテーション型勤務、育休復帰者へのサポート体制、相談等

## 職場外研修 (Off-JT)

- 課題対応研修: ICT(情報通信技術)利活用研修、AI活用研修、プレゼンテーション(資料作成)研修、ファンリテーション研修、業務改善能力向上研修、技術職員研修等
- 一般研修: コンプライアンス研修、ハラスメント防止研修、人権研修、管理監督者育成研修、女性職員キャリアアップ研修等
- 階層別研修(ステップ)
  - ワンステップ研修(新規採用職員)
  - ツーステップ研修(採用後2年～6年目の職員)
  - スリーステップ研修(採用後6年～10年目の職員)
  - フォーステップ研修(採用後10年目以上の職員)
  - マネージャー研修(主幹級の職員)
  - リーダー研修(課長級の職員)
  - 管理職員研修(部長級、課長級、グループリーダー)
  - 定年延長職員等研修

## 専門機関等派遣研修

- 自治大学校
- 市町村アカデミー
- 国際文化アカデミー
- 三重短期大学政策研究・研修
- 国土交通大学校
- 建設技術センター等
- 三重県市町総合事務組合
- 法制執務研修
- 訴訟対応研修
- 部下マネジメント研修
- 行政対象暴力総合対策研修
- コミュニケーション研修
- 話し方技法研修
- 組織活性化研修
- 災害時のメンタルヘルス研修
- 心の健康セルフケア研修
- 人事評価者研修
- チラシ等デザイン研修
- トレンド研修
- 映像研修
- 三重地方行財政アカデミー
  - 契約事務基礎研修
  - 公営企業会計研修
  - 複式簿記入門研修
  - 税務実務研修
  - 給与実務研修
  - モンスタークレマーへの対し方ハードクレーム研修
  - 自治体内弁護士が教えるクレーム対応研修
  - 情報発信研修
  - 議会答弁書作成研修
  - 選挙事務研修
  - 議会マネジメント研修
  - 議会広報研修
  - 監査委員研修
  - 入門編
  - 実務編
  - 特別編

## 自己啓発

- 自主研究グループ助成
- 資格取得等助成
- eラーニング、映像研修、オンライン研修等

## DX

- デジタル人材育成研修
- 情報処理研修
- 外部機関による専門研修
- 各種研修(セキュリティ対策等)

### 3 人を生かす「適正な配置・処遇」

#### (1) 人事評価制度の効果的な運用

人事評価の目的は、上司と部下のコミュニケーションの機会をつくり、職員の意識改革を促すことにより、結果として組織力を高めることとしています。公正・公平な制度運用により、職員の主体性や意欲を引き出し、職員個人の成長につながることを期待できるため、評価結果を昇任・昇格や給与の処遇に反映させることを検討します。

##### ①客観的かつ公正な人事評価の実施

「亀山市人事評価制度マニュアル」等に評価の項目・基準を明示して人事評価の透明性を確保するとともに、社会情勢やその時期の人事施策に合わせて実施方法や評価の項目・基準の見直しを適時に行います。

##### ②評価者と被評価者（職員）との面談を通じた人材育成

年度当初の面談で目標設定を行い、また期末面談で評価者から被評価者への貢献度や成長した点等をフィードバックすることにより、職員の育成につなげます。また、期中における中間面談では進捗報告と状況共有を行い、相互理解を深めます。

##### ③評価者研修の充実

人事評価の評価者が、公平公正で客観的な評価を行い、職員の成長につながる的確なフィードバックが行えるよう評価者研修を実施します。

#### (2) 職員の主体的なキャリア形成への支援

人事評価、自己申告制度、キャリア・イメージ、家庭環境等から総合的に判断し、適材適所の職員配置を行い、組織を活性化していきます。

##### ①自己申告制度の活用

職員が自身の業務や職場環境を見つめ、キャリア形成に係る希望や意見を申告することは、自身の意識改革や業務へ取り組む姿勢の変革につながります。この制度の活用により、効果的な人事配置、職員のやる気向上や組織の活性化等を図ります。

##### ②キャリア・イメージの構築につなげるジョブローテーション

職員がキャリア・イメージを構築するためには、職員の能力や適性を生かしつつ、幅広い知識や経験、やりがいと自信を身に付けることが大切です。そのため、計画的なジョブローテーションを行い、様々な分野の見識を高めるための人事異動を行います。

### **(3) 管理職登用に向けた体制整備**

本市が高い能力を有する管理職を安定的に確保していくためには、昇任に向けた職員のモチベーションを高め、管理職となる人材を育成していくことの体制整備が必要となっています。

#### **①管理職を目指す人材の意識醸成**

「第5次特定事業主行動計画」策定時に実施した職員アンケートでは、「将来、管理職（現在、管理職の職員はより上位の職）につきたいと思いますか」との問いに、「そう思う」又は「どちらかといえば、そう思う」と回答した職員は、男性では39.2%、女性では23.1%と、男女ともに管理職を目指す職員が非常に少ないことがわかりました。そのことから、自らのキャリア・イメージについて考える機会の提供、管理職を目指す人材の意識醸成等に取り組みます。

#### **②女性職員の活躍に向けた育成と登用**

「第5次特定事業主行動計画」で目標とする女性職員の管理職への登用率（女性管理職の割合を40%）の達成に向けて、業務に対する幅広い知識や経験が身に付けられるよう、職種に応じたあらゆる分野への配置を行います。また、自己肯定感・マネジメント能力の向上に資する研修の実施、不安解消や管理職の魅力発信等にも取り組みます。

### **(4) 人を育てる人事管理**

人事情報等を活用した適正な人員配置と処遇を行います。また、組織の将来を担う職員の育成や発掘、適正な配置に取り組みます。

#### **①人事情報を活用した配置、処遇、能力開発**

採用管理、人事配置、育成管理、人事評価等の人事関連の業務をより効率的かつ高度に行うため、HRテクノロジー（人事領域の業務を効率化する仕組みや技術）の導入など、デジタル技術を活用した人事情報の一元化に向けた検討を行います。

#### **②人事交流制度の拡充**

人事交流制度は、派遣先の組織における業務の理解や習得のほか、外部組織の業務遂行方法や考え方、風土を体験することにより、幅広い視野を持った人材の養成につながります。そのことから、国やほかの自治体、状況によっては企業へ派遣するなどの人事交流を継続的にを行います。

## 4 人が育つ「職場環境の整備」

### (1) 効率的かつ柔軟な働き方の推進

「第5次特定事業主行動計画」に明記された職員がワーク・ライフ・バランス（仕事と家庭の調和）を実現するための各種取組に基づき、組織全体で業務の精選や効率化、労働時間の適性化を図るとともに、年次有給休暇の取得、子育て・介護支援等の制度利用がしやすい職場環境を整えます。

#### ①ワーク・ライフ・バランスの実現

- ・「仕事と家庭の両立支援ハンドブック」等による制度周知、各種支援の利用推奨
- ・休暇取得計画表の活用等による年次有給休暇の日数管理や取得促進
- ・テレワークの導入、勤務時間の弾力化制度の活用等による柔軟な働き方の実現

#### ②時間外勤務時間の適正な管理と削減

- ・時間外勤務時間削減計画の作成、四半期ごとの実績報告による労働時間マネジメント
- ・ノー残業デー、スーパーノー残業デー等の実施
- ・各所属における業務プロセスの見直しによる事務改善、庶務事務等の集約化
- ・庁舎等開庁時間の見直し

### (2) 職員の健康管理の充実

職員が職務の遂行に当たって最大限の実力を発揮するには、心身ともに健康であることが不可欠です。産業医や安全衛生委員会との連携等により、心身の健康管理に向けた支援や体制の充実を図ります。

#### ①職員のメンタルヘルス対策

- ・ストレスチェックの実施及びその結果（集団分析等）の活用
- ・産業医による個別面談の実施、産業カウンセラー等による相談
- ・職員へのメンタルヘルス研修、管理職へのラインケア研修の実施
- ・長期療養職員の職場復帰支援制度の充実と周知

#### ②職員の健康管理等に関する取組

- ・人間ドック、定期健康診断以外のがん検診や情報機器作業健康診断の実施
- ・心身に過度な負担がかからない働きやすい職場環境の構築
- ・会計年度任用職員の休暇制度等の処遇の改善に向けた検討

### **(3) 誰もが働きやすい職場環境の構築**

快適な職場環境を整えることにより、ハラスメントや人権侵害等の発生を防止し、職員の心理的安全性の確保を図ります。

#### **①ハラスメントのない職場づくりの推進**

ハラスメントは、職員の能力の発揮を阻害し、公務能率の低下を招くことから、パワーハラスメント、セクシャルハラスメント、カスタマーハラスメント等の防止措置の実効性を確保し、安心して職務に専念できる職場環境を整えます。

#### **②職場内の人権意識の醸成**

職員一人ひとりが働きやすく、成長や働きがいを感じられる職場づくりを進めるには、職員が互いに尊重し合える意識が大切です。こうした意識の醸成を図るための人権研修や啓発活動に取り組みます。また、障害を理由とする差別の解消の推進に関する対応についての理解を深める周知を図ります。

### **(4) 一体感のある職場の雰囲気づくり**

職員が積極的に発言や行動しやすい職場の雰囲気づくりを進め、風通しの良い一体感のある職場環境の構築を目指します。

#### **①職員のエンゲージメントの把握**

職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着等を示す「エンゲージメント」について、働き方に関するアンケートなどを通じて把握し、職員へフィードバック（可視化）することで、組織の健全化や組織力の向上、職員のモチベーションアップ、人材の定着などにつなげます。

#### **②対話があふれ、支え合う組織風土の醸成**

職員同士が対話する機会を多く設けて、世代や職層に関わらず、チームの中で積極的にコミュニケーションを図り、風通しの良い職場づくりを実現し、職員一人ひとりの自己有用感や自己肯定感を高めます。

## 第5章 人材育成の推進体制

人材育成は、「職員」、「管理監督者」、「人材育成担当」のそれぞれの主体が、その責務や役割を理解した上で、積極的に取り組むことにより、その実効性が発揮されます。それぞれの主体は、人材育成を推進する上で、次のことを理解して取り組む必要があります。

それにより行政サービスの向上に資する人材を育成し、その能力を十分に活用できる職場づくりを進めていくことで、市民に信頼される組織を実現していきます。

### 1 職員の役割

人材育成の推進には、職員一人ひとりの主体的かつ積極的な取組が不可欠です。倫理観、質の高いサービスの提供、高いコンプライアンス意識など、公務員として基礎となる資質を身に付けることはもちろん、地方創生時代を切り拓く職員となるためには、一人ひとりが成長し続ける高い意識が必要です。自身の能力を高めることは、公務員としての責務であることを自覚し、常に自己の能力開発を意識した姿勢が求められます。

また、組織の一員としての立場を認識し、組織として成果が達成されるような役割を常に考えて行動することが必要です。

### 2 管理監督者の役割

管理監督者は、組織運営において、職員個々の能力を引き出して達成すべき成果に向けたマネジメントを行う責務があります。また、職員の職務遂行を直接指導するだけでなく、組織内での人間関係形成や個別の事情に応じた配慮など、所属する職員を導き、将来の管理監督者へ適切にステップアップさせなければなりません。そのような視点を持ち、管理監督者は、人材育成を重要な職務として自覚するとともに、職員の模範となるよう自らが先頭に立って、職務改善や自己啓発に積極的に取り組む必要があります。

### 3 人材育成担当の役割

人材育成や職員のモチベーション向上につながる制度の効果的な運用は、人材育成に関わる部署の連携と充実が不可欠です。このことから、職員や組織における育成やマネジメントが効果的に行われるよう、その取組を定期的に把握するとともに、好事例などの情報発信を行い、市を構成する組織全体が職員にとってより良いものとなる方策を常に検討します。

また、人材育成に関する様々な情報を収集し、タイムリーで効果的な施策が展開できる組織を目指します。

一方で、職員一人ひとりが心身ともに健康で、生きがいを持って業務に取り組むためには、それぞれが持つ業務や組織に対する悩みや課題を解消することが必要です。これまでも、組織や業務に関する課題の解消に向けて、相談の機会などを設けてきましたが、職員がより活用しやすい相談体制の充実を図ります。