

甲賀市人材育成・確保基本方針

令和 7 年 3 月

甲賀市

総務部 人事課

目次

第1章 人材育成基本方針改定の背景と趣旨	1
Ⅰ 本市を取り巻く社会環境の変化	1
Ⅱ 現状と課題	1
1 職員定数の推移	1
2 職員の年齢構成の推移	2
3 職員の採用状況	3
4 職員の働き方の変化	4
Ⅲ 人材育成・確保基本方針の役割	5
1 基本的な考え方	5
2 人材育成・確保基本方針の位置づけ	5
第2章 目指す職員像・職員の役割	6
Ⅰ 目指す職員像	6
1 チームワークを大切にする職員	6
2 市民と対話し、共に考え、協働する職員	6
3 未来の甲賀市に、責任ある行動をとる職員	6
4 仕事と暮らしを楽しむ職員	6
Ⅱ 職位ごとの役割と求められる意識姿勢・能力	7
1 役割	7
2 特に求められる意識姿勢	8
3 特に求められる能力	8
第3章 人材育成・確保に向けた取組	9
Ⅰ 人材の育成	10
1 人材育成に向けた取り組み	10
2 社会情勢の変化や組織課題に応じた研修の実施	11
Ⅱ 人材の確保	12
1 職員の採用	12
2 豊富な経験を有する職員の活用	12
Ⅲ 職場環境の整備	13
1 働きやすい職場づくり	13
2 ワーク・ライフ・バランスの推進	13
3 心身の健康管理	13
4 職員のエンゲージメントの向上	13
Ⅳ デジタル人材の育成・確保	14
第4章 人材育成・確保に係る推進体制	15
1 職員の役割	15
2 管理監督職の役割	15
3 人事担当部局の役割	15

第1章 人材育成基本方針改定の背景と趣旨

I 本市を取り巻く社会環境の変化

甲賀市人材育成基本方針は、平成30年の改定から6年以上が経過し、この間、生産年齢人口の減少、価値観の多様化、大規模災害・感染症などの突発的なリスクの顕在化、デジタル社会の進展など、本市を取り巻く状況は急速に変化しています。

今後、財源や人材等の経営資源が大きく制約されることが見込まれるなか、複雑化・多様化する市民ニーズに適切に対応し、持続可能なまちづくりを進めていくためには、これまで以上に職員の人材育成や人材確保に重点的に取り組み、「市役所力を強化」していかねばなりません。

本市においては、第2次甲賀市総合計画第3期基本計画に基づき、新たなまちづくりに踏み出そうとするこの時機に、それにふさわしい組織を再構築するとともに、職員の能力開発と、その能力を最大限に発揮できる活気ある組織風土づくりをより一層進めるため、人材確保を含めた甲賀市人材育成・確保基本方針として新たに改定するものです。

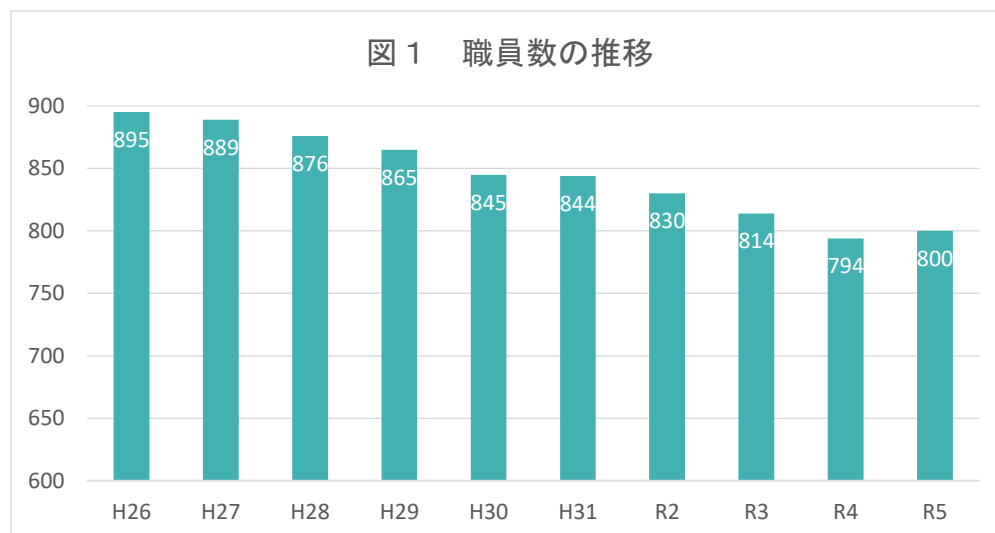
II 現状と課題

1 職員定数の推移

職員定数は、甲賀市定員適正化計画（第4次計画）に削減目標を掲げ、これまで業務の見直し、委託等によって削減してきました。

しかしながら、職員数の削減は、災害や多様化する市民ニーズへの対応等、増加する業務に対して管理職自らが対応するという「管理職のプレイヤー化」を招く一面もありました。その結果、部下の人材育成や仕事の仕組みづくりといったマネジメント上の課題が先送りされ、職員のモチベーションや生産性の向上に影響を与えています。

これらの課題を解決していくためには、計画的な人員確保とともに、更なる業務見直しやDXの全庁的な推進等により、今まで以上にマネジメントができる体制を整えていくことが必要となっています。



2 職員の年齢構成の推移

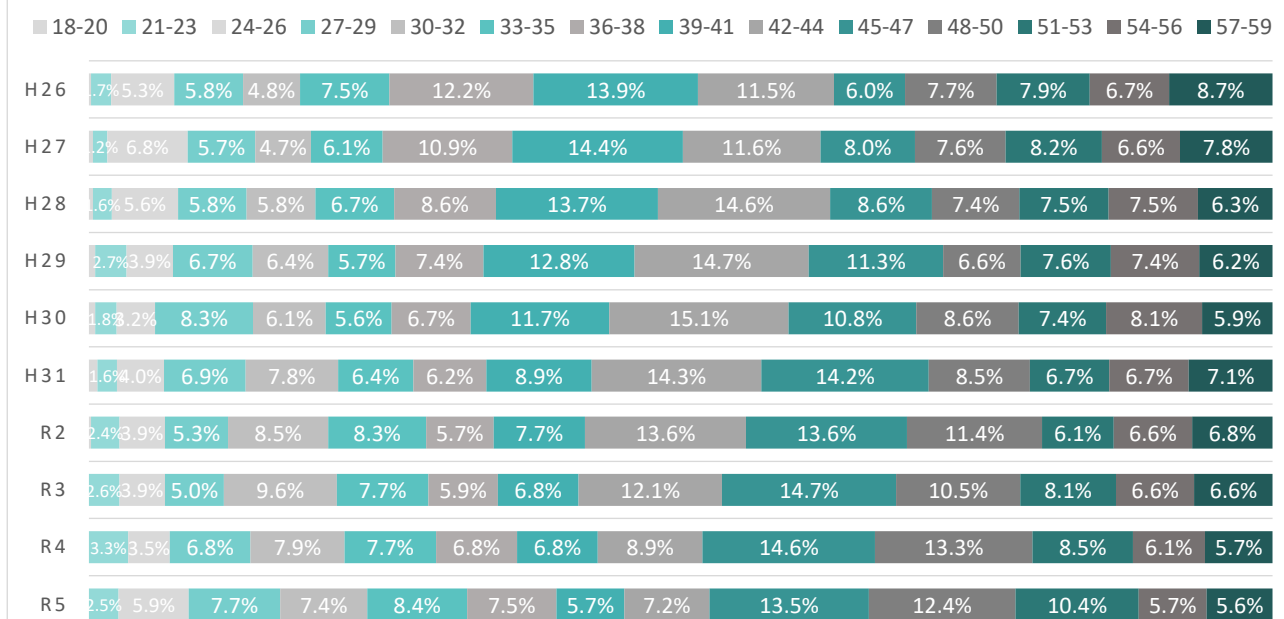
職員の年齢構成についても、平成26年度から令和5年度までの10年間で大きく変化しました。

40歳代後半（45～50歳）の比率が増加する一方で、30歳代後半（36～41歳）については大きく減少しています。

40歳代後半以上の比率が高く、今後、管理職の多くが役職定年を迎えるため、係長級及び主査級職員については、これまでより早い時期からマネジメント力を発揮することが求められる立場となります。また、主査級及び主事級の職員であっても、困難な事業や重要な業務を任される機会が増加します。**そのため、若手職員や社会人経験者を早期に戦力化していくことが重要**です。管理職は、若手職員を職場において意識的に育成していくことが求められます。

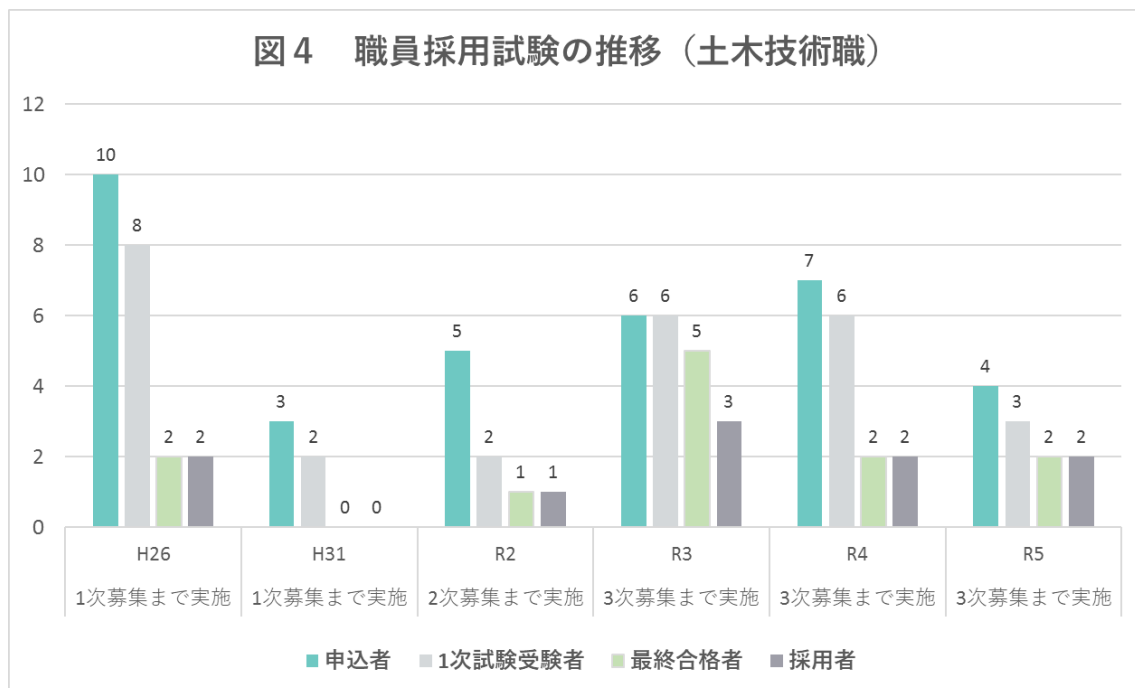
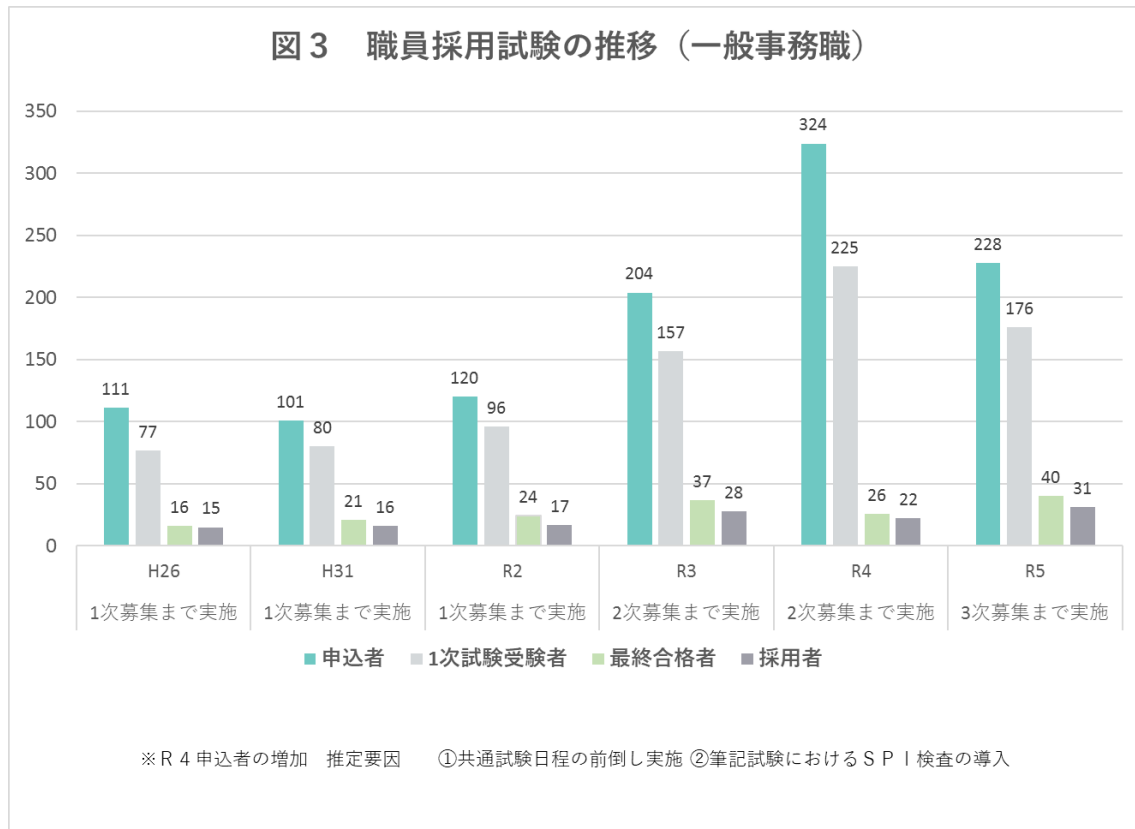
職場における職員の育成もマネジメント活動の一環です。管理職は、日常業務を通じて職員の育成を図るOJTをしっかりと機能させていかなければなりません。そのためには、管理職のマネジメント力を向上するための支援も必要となります。

図2 職員の年齢構成の推移



3 職員の採用状況

職員の採用状況についても、試験制度の見直し（年齢制限の緩和、通年募集の実施、SPI試験の導入等）を進めているものの、近年は競争倍率の低下や内定辞退者数が増加傾向にあり、特に、土木技術職等の専門人材の確保が困難になっています。



4 職員の働き方の変化

社会情勢の変化に伴い、仕事と育児・介護の両立、ワーク・ライフ・バランスの実現、時間や場所にとらわれない柔軟な働き方など、職員一人ひとりが自分自身に合った働き方が選択できるよう、働き方改革の推進が求められるようになりました。

これからは、様々な事情を抱えていても、職員個々の能力が最大限に発揮されるよう職場環境を整えていくことが重要です。誰もが働きたいと思える職場環境を実現するため、働く上で課題となることを職員一人ひとりが自分事として捉え、主体的に解決していく姿勢と、それらの取り組みを組織として支援することが望まれています。

Ⅲ 人材育成・確保基本方針の役割

1 基本的な考え方

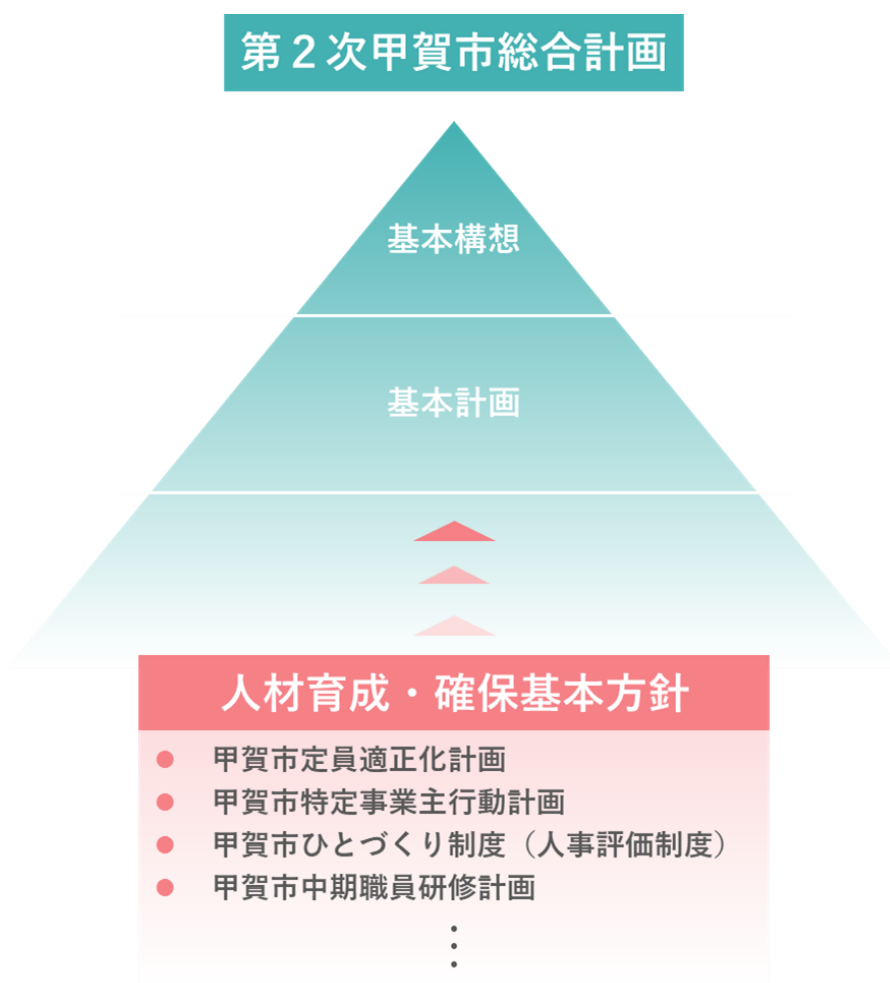
前述の背景を踏まえ、本市においては管理職のマネジメント力の向上とともに、次代を担う若手職員及び中堅職員の人材育成を優先的に取り組んでいく必要があります。

そのため、本方針では、職員の能力向上に向けた「目指す職員像」、「職位ごとの役割と特に求められる意識姿勢・能力」を明確化するとともに、取組内容を示すことにより、複雑化・多様化する市民ニーズに適切に対応できる自律型の人材育成を図ります。

併せて、近年の採用市場を鑑み、組織の強みとなる多様な人材確保に向けた取り組みを強化していきます。

2 人材育成・確保基本方針の位置づけ

本方針は、第2次甲賀市総合計画に掲げる目指す未来像「あい甲賀 いつもの暮らしに『しあわせ』を感じるまち」の実現に向けた人事戦略となるものであり、その位置づけは次のとおりとなります。



第2章 目指す職員像・職員の役割

I 目指す職員像

本市が目指す未来像の実現に向け、すべての職員が共通して持つべき基本的な姿勢や意識を定め、職員一人ひとりが成長し続けることを目指します。

1 チームワークを大切にする職員

職員一人ひとりが行政のプロフェッショナルであるという自覚を持つとともに、共に働く仲間を思いやり、チーム一丸となって仕事に取り組む職員を目指します。

2 市民と対話し、共に考え、協働する職員

合意形成のプロセスを意識しながら、市民と対話し、共に悩み、市民と協力して一緒に働く職員を目指します。

3 未来の甲賀市に、責任ある行動をとる職員

今を生きる甲賀市職員としての使命、役割を認識し、市の未来につながる責任ある行動をとる職員を目指します。

4 仕事と暮らしを楽しむ職員

仕事や家庭、地域で過ごす時間をバランス良く充実させることにより、心身ともに健康で、職務への意欲の高い職員を目指します。

Ⅱ 職位ごとの役割と求められる意識姿勢・能力

職務遂行にあたり、職位ごとの役割及び職位に応じて求められる意識姿勢・能力は次のとおりです。各職位に求められる意識姿勢・能力は、甲賀市ひとつくり制度（人事評価制度）における評価項目及び着眼点とも連動しています。特に、課長以上の管理監督職員においては、それぞれの所属のマネジメントが強く求められます。

1 役割

部長 次長	【総括】市経営層として俯瞰した視点からの部局連携等の推進 ● 中長期計画、施策の策定及び執行 ● 部局の目標設定と効果的、効率的運営からの目標達成 ● 関係者、関係団体との折衝、調整 ● 理事者等との協議、調整
課長	【総括】市経営方針に基づく業務方針等の策定と実施 ● 部局方針に基づく業務執行 ● 部下職員の統率による所属目標の達成 ● 所属業務の課題把握と対応施策、改善策の策定 ● 関係者、関係団体との折衝、調整 ● 部下職員の育成と意欲向上等による組織の活性化
課長補佐	【総括】課の業務方針に基づく部局内各課および課内の連絡調整 ● 課長の補佐 ● 部局内各課との連絡、調整 ● 所属内の連絡、調整 ● 部下職員の育成と意欲向上等による組織の活性化
係長	【総括】係員の統率による円滑な業務遂行と目標達成 ● 所属方針に基づく業務執行 ● 係員の統率による係目標の達成 ● 係員の育成と意欲向上等による組織の活性化
主査	【総括】課の業務方針に基づく主体的な業務執行 ● 所属方針に基づく業務執行 ● 所掌業務の課題把握と対応施策、改善策の策定 ● 自己の能力開発と業務上必要な知識、情報の習得
主事	【総括】主体的な業務執行と積極的な自己能力開発 ● 自己の能力開発と業務上必要な知識、情報の習得 ● 所属方針に基づく業務執行

2 特に求められる意識姿勢

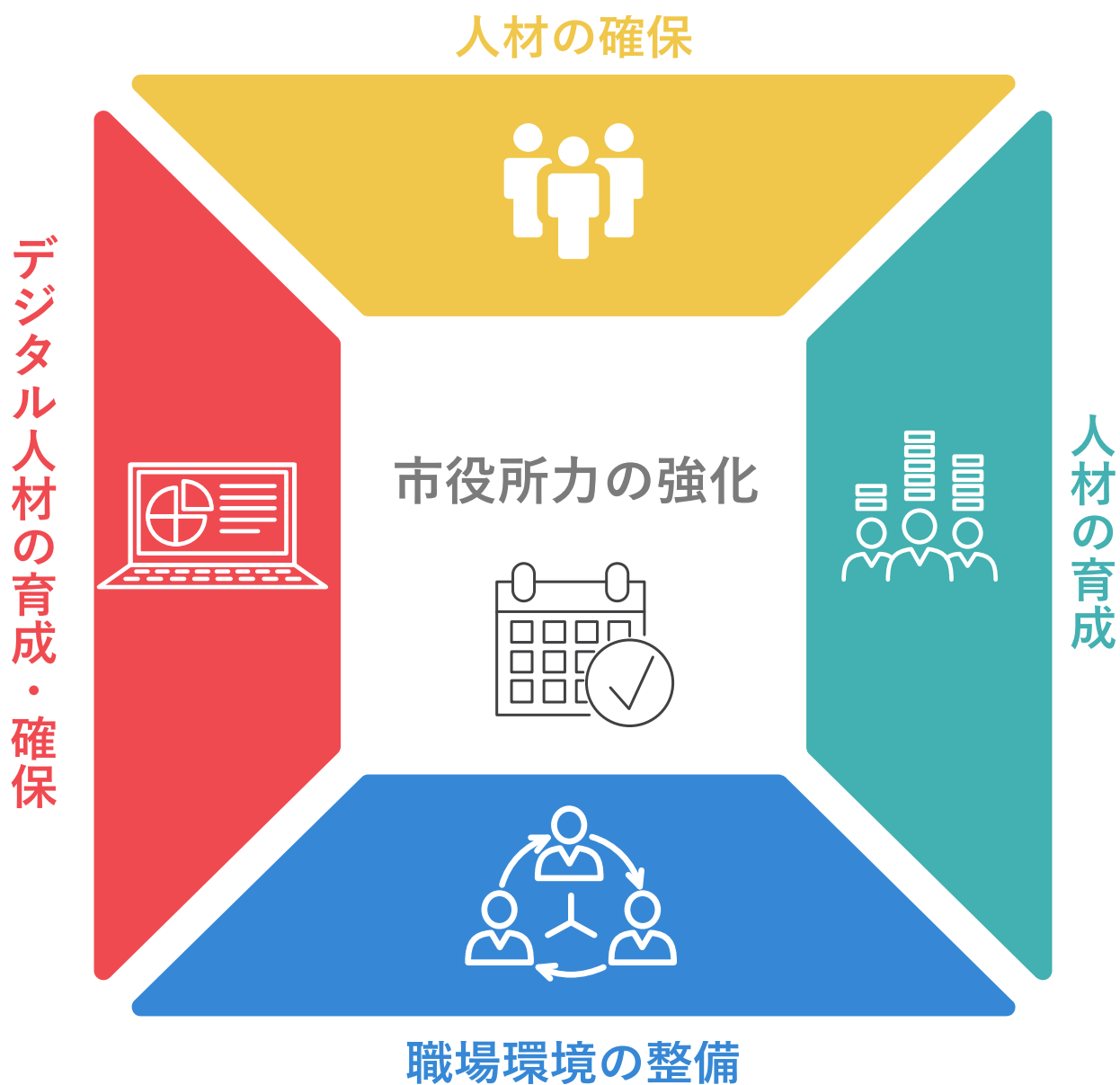
	部長 次長	課長	課長 補佐	係長	主査	主事
責任感	○	○	○	○	○	○
経営感覚	○	○	○			
市民視点				○	○	○
チャレンジ	○	○	○	○	○	○
支援	○	○	○			
チームワーク			○	○	○	○
規律性	○	○	○	○	○	○

3 特に求められる能力

	部長 次長	課長	課長 補佐	係長	主査	主事
人材育成	育成風土の 形成	所属職員の育成		係員の育成	後輩の育成	
知識・技術				専門知識・技能		業務知識 技能
理解・判断系	市経営の 意思決定	課の 意思決定	優先度とリスクの判断		業務判断	業務の理解
企画立案系	政策立案の マネジメント	政策立案の 推進	政策立案		企画 改善提案	改善提案
コミュニケーション系	合意形成	交渉・折衝	折衝・調整	説明・調整	コミュニケーション・接遇	
マネジメント系	組織運営 組織間協力		課業務の 進捗管理	係業務の 進捗管理	業務の 進捗管理	機動力ある 実行
実行力系	方針の 発信・共有	労務管理				

第3章 人材育成・確保に向けた取組

本方針に掲げる「目指す職員像」の実現に向け、国の人材育成・確保基本方針策定指針の趣旨に沿い、「人材の育成」、「人材の確保」、「職場環境の整備」、「デジタル人材の育成・確保」の4つの重点項目を連携させた取組を進めます。



I 人材の育成

本市が目指す未来像を実現し、職員や職階別に求められる役割を果たすことができる職員を育成するため、中長期的な視点から体系的な研修を実施するとともに、職員一人ひとりの適正や能力等を把握し、人事配置や処遇に適切に反映することを目指します。

また、昨今の複雑化・多様化する市民ニーズに限られた人員で対応するため、職員の主体的な能力開発を奨励するとともに、業務見直しやデジタル技術の活用による業務の効率化等を推進し、これらにより生み出した余力を新たな政策分野や更なる市民サービスの向上に振り向け、人材の有効活用をこれまで以上に図っていきます。

1 人材育成に向けた取り組み

(1) 適正な人員配置

若手職員に対しては、採用後の一定期間において、計画的に様々な職務を経験させることで、基礎能力を養成するとともに、広い視野と多様な知識を習得し、バランスの取れた能力開発を図ることができるよう定期的なジョブローテーションを行います。

一定期間経過後は、一人ひとりの能力や適性を見極めつつ、職員本人の意向を尊重しながら、幅広い職務経験と知識を生かすゼネラリストと専門分野の知識や技術を活かすスペシャリストの双方を養成し、必要な部署に配置する複線型人事配置に努めます。

(2) 専門性の高い職員の育成

社会情勢の変化に伴い、市民ニーズも複雑化・多様化の一途を辿り、専門職（技術職・免許資格職）はもちろんのこと、一般事務職においても、深い専門知識と実務経験が求められる業務分野が増加しています。

こうした専門分野の業務が円滑に遂行されるよう、自身のスキルや知識を特定分野で継続して発揮したいという本人の意向や適性を踏まえ、OJT（職場内研修）やOFF-JT（職場外研修）のほか外部への派遣研修等も活用しながら、専門性の高い職員の育成を進めます。

(3) キャリア形成支援・女性活躍の推進

中途退職者の抑制や女性の昇任意欲等の向上を図るためには、昇任後のイメージや働き方を描きやすくする必要があります。

多様なロールモデルを増やし、将来のイメージを描くことができるよう、より具体的なキャリアプランを提示し、選択させるとともに、それに応じた目標設定やその達成に向け、効果的な研修を実施します。

また、定年引上げにより長期化する職業生活の設計について、職員が主体的に専門知識や技術の習得に努め、長期的にモチベーションを維持しつつ活躍できるよう支援を進めます。

（４）新規採用職員の育成・サポート

新規採用職員の入庁までの職務経歴は近年多様化していることから、公務員としての仕事の仕方や職場のルール等を早期に身に付け活躍することができるよう、配属先にて育成・ケア担当職員（メンター）を選任するなど、きめ細やかな支援に努めます。

（５）知識や技術の継承

技術職などの専門性の高い職種においては、知識や技術の継承が円滑な業務執行を図る上で大変重要な要素となることから、ジョブローテーションの見直し等により、職場において持続的な人材育成が図られるよう努めていきます。

（６）人事評価制度を活用した適切な処遇反映と人材育成

人事評価結果を勤勉手当や昇給等に反映し、成果を挙げた職員を適切に処遇することにより、職員のモチベーション向上を図ります。また、人事評価制度が人材育成のためのツールとして機能するよう、研修等を通じて制度の習熟度を高めていきます。

（７）自己啓発（スキルアップ）の支援

限りある人材で持続可能な自治体経営を行っていくためには、職員一人ひとりの能力をこれまで以上に高めていくことが重要です。職務に有益な自己啓発の取り組みを積極的に奨励していくため、インセンティブを付与する新たな仕組みを検討するなど、職員のモチベーション向上につながる取り組みを進めます。

２ 社会情勢の変化や組織課題に応じた研修の実施

複雑化・多様化する行政課題に適切に対応できる人材を育成するため、ＯＪＴ（職場研修）の推進とともに、社会情勢の変化に応じた知識・技能の習得が可能となるよう中長期的な視点から研修を実施します。また、顕在化する組織課題に対応した研修の充実化を図ります。

（１）甲賀市中期職員研修計画に基づく研修の実施

人材育成は、継続して取り組むことにより効果が見られることから、中長期的な視点から人材育成を考え、職位や経験年数に応じた能力を身に着けることができるよう、甲賀市中期職員研修計画に基づき、効率的かつ体系的な研修を実施します。

また、社会情勢の変化に伴い、必要とされる知識や技術も急速に変化していることから、リスキリングやスキルアップできる研修環境を整えていきます。

（２）管理職候補となる職員の育成

職員の年齢構成がこれまでと比較し、大きく変化したことにより、若手職員の増加・中堅職員の減少という形で組織課題が顕在化してきています。今後、管理職への昇格スピードが早まることが予測されることから、若手職員の成長支援、早期に昇格した職員への支援など、今後想定される組織課題に対応した研修の充実化を図ります。

Ⅱ 人材の確保

1. 職員の採用

人材の採用は、本市の組織力を左右する重要な事項であり、人材育成の出発点でもあります。急速に変化する社会情勢や複雑化・多様化する市民ニーズに適切に対応するため、甲賀市定員適正化計画に基づき必要となる職員の採用を着実に進めます。

また、昨今の採用試験における受験者数の減少や人材の流動化の進展などにより、民間部門を含めた人材獲得競争が生じている状況にあることから、組織の強みとなる多様な人材の確保に向け、これまで以上に取り組みを強化していきます。

(1) 本市で働くことの魅力発信

採用試験の受験者数や競争倍率の低下などが見られることから、職員採用ホームページの拡充、学生向け就職説明会への参加、SNSの活用などをはじめ、民間人材サービスとの連携等、民間部門の視点を交えた新たな採用広報戦略を検討することなどにより、より多くの受験者に本市で働くことの魅力を訴求し、有為な人材の確保に繋がる取り組みを進めます。

(2) 多様な試験方法の工夫

一般事務職はもとより、採用市場において特に人材不足が顕著となっている土木技術職等の専門人材を確保していくため、通年募集枠の設置、採用手続きのデジタル化、試験会場の管外設置など、試験方法の改善や見直しを通じて受験者の負担軽減に資する取り組みを進めます。

(3) キャリアリターン制度の実施

育児、介護、転職など、様々な事情で退職した職員の内、ライフステージの変化に伴い、再度本市に就職を希望する者を対象としたキャリアリターン制度の積極的な運用を図ることにより、豊富な知識や行政経験を持つ人材を確保していきます。

2. 豊富な経験を有する職員の活用

(1) 定年引上げへの対応

今後、定年引上げにより60歳を超える職員の割合が増えていくなかで、高齢期職員の幅広い業務における活躍を促し、その多様な知識や経験を組織として積極的に活用していく必要があります。

定年引上げ後も、高いモチベーションを保ちつつ、これまで培ってきた知識・経験・能力を最大限に発揮できるよう取り組みを進めます。

(2) 経験のフィードバック

民間企業等での勤務経験を有する職員については、本人の意向を踏まえたうえで、その知識・経験等を組織に還元できる人員配置等を検討していきます。

Ⅲ 職場環境の整備

1. 働きやすい職場づくり

多様な価値観を持つ職員同士が積極的なコミュニケーションを取ることで、相互理解が促進され、組織への参加意識の向上が図られます。また、上司と部下のコミュニケーションの活性化は、職場の信頼関係の構築や管理職のマネジメント能力の向上につながり、一人ひとりが仕事に対するやりがいや成長実感を持ちながら働けるようになることが期待できます。

そのため、職員一人ひとりの能力を最大限引き出すことができるよう、誰もが働きやすい心理的安全性の高い職場環境を整えていきます。また、組織目標を共有しながら、職員自らが率先して行動し、失敗を恐れずチャレンジできる組織風土の醸成を図ります。

2. ワーク・ライフ・バランスの推進

仕事や生活のあり方に関する価値観が多様化し、ワーク・ライフ・バランスの実現が求められるなか、育児や介護など様々な事情を抱える職員が働き続けることができる職場環境を整えていくことが必要です。全ての職員がライフステージにかかわらず、その能力を最大限に発揮し、限られた時間で効率良く高い成果を上げることができるよう、これまで以上にワーク・ライフ・バランスの取り組みを推進していきます。

3. 心身の健康管理

職員が心身ともに健康であることは、意欲を持って働き、持てる能力を十分に発揮する上で極めて重要なものであることから、長時間勤務者に対する医師による面接指導など、健康確保措置の実効的な運用に加え、メンタルヘルス対策に積極的に取り組みます。

また、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、ハラスメント防止措置を講じることにより、安心して職務に専念できる職場環境を整えていきます。

4. 職員のエンゲージメントの向上

組織が抱える課題を洗い出し、その改善に努めていくことにより、職員の働き甲斐や意欲、組織に対する思い入れや愛着といったエンゲージメントの向上を図り、個人の意欲向上、組織力の向上、人材の定着につなげていきます。

Ⅳ デジタル人材の育成・確保

デジタル社会の進展、大規模災害・感染症といった突発的なリスクへの対応、働き方改革の推進など、社会情勢の変化に適切に対応していくためには、デジタル人材の育成と確保が急務となっています。

人事担当部局とD X担当部局等との緊密な連携により、各部門におけるD Xへの取り組みをデジタル人材育成の機会として捉え、積極的な人材育成・確保に取り組めます。

第4章 人材育成・確保に係る推進体制

本市が目指す未来像「あい甲賀 いつもの暮らしに『しあわせ』を感じるまち」の実現に向け、職員一人ひとりが連携・協力してそれぞれの役割を果たすことにより、人材育成・確保を推進していきます。

1. 職員の役割

人材育成の主役は職員一人ひとりです。自らのやりがいと組織の使命を結びつけながら業務を遂行します。

職員は、自らの能力開発のため積極的に学び、実践し、職務に必要な知識や能力を習得していくとともに、上司や同僚と協力しながら、お互いの強みや弱みを認め合い、補い合いながらチームの成長の一役を担います。併せて、本市で働くことの魅力の発信に努めます。

2. 管理監督職の役割

職場は、上司や同僚とのコミュニケーションを通して信頼関係を構築し、学びと実践に挑戦しながら能力開発を図り、仕事に対するやりがいや成長を実感する場となります。

職場は、OJTや人事評価を活用した職員の育成に努め、多様な価値観や背景を持つ職員一人ひとりが安心して働くことができる職場環境を整備し、職員にとって働きやすい場を提供する役割を担います。

特に、職場のリーダーである管理監督職は、中心となって人材育成を推進していく必要があります。職員の成長や働く意欲への動機づけを意識し、職員の主体性や組織への共感につながるよう、業務目標の設定や面談などを通して職員の強みや弱み、組織への貢献度を丁寧に説明します。

3. 人事担当部局の役割

人事担当部局は、職員の採用、育成、配置、評価、処遇などに関する制度を整えます。

必要な人材を確保し、職位にふさわしい必要な知識と能力を身につけ、発揮できるような人材育成の機会を作り、職務にふさわしい人材を適切に配置し、適正な処遇と働きやすい職場づくりのための制度の構築を担います。

効果的な人事制度を設計、実施し、職員の主体性や組織への共感につながる工夫を行いながら、各職場において円滑な取り組みが行われるよう点検、見直しを継続していきます。

併せて、多様で優秀な人材を採用していくため、本市の職員として働くことの魅力を発信するとともに、多様な試験方法の工夫などにより、人材確保に向けた取り組みを強化していきます。