

高梁市人財育成・確保基本方針

～ 市民と共に、未来を創る ～

令和6年3月

高 梁 市

目次

はじめに	1
第1章 人財育成・確保基本方針の目的	2
1 人財育成・確保基本方針の目的	2
2 各種計画と人財育成・確保基本方針の関連	3
第2章 人財育成・確保基本方針の全体像	4
1 人財育成・確保基本方針の全体像	4
2 効率的・効果的な人材育成	5
3 求められる職員像	6
4 求められる能力	7
第3章 4つの要素に基づく体系的取組の推進	9
1 人材確保	10
「職員採用」、「魅力発信」、「人材活用」	
2 人材育成	11
「職場研修、自主研修」、「デジタル人材の育成」、「人事評価制度」、	
「ストレングスファインダー手法の活用」	
3 適正配置・処遇	15
「給与・昇任・昇格制度」、「適材適所」、「多様な人材の活躍」	
4 職場環境の整備	16
「組織目標の共有」、「働きやすい職場」	
第4章 推進体制	18
1 推進期間	
2 推進体制	
【参考資料】	
「高梁市人材育成基本方針（案）」策定のためのアンケート結果	19
（令和5年5月）	
高梁市1～3年目職員が大事にしたいバリュー（価値観）	33
（令和5年10月）	

はじめに

本市では、平成16年10月に高梁市人材育成基本方針を策定し、平成22年10月の改訂を経て、採用、配置、能力開発、評価等の人事諸制度を活用しながら計画的・総合的な人材育成に取り組んできました。

その後、人事評価制度の導入、女性活躍推進に向けた取組の推進、働き方改革を推進するための長時間労働の是正、ワーク・ライフ・バランスの推進、パワー・ハラスメント防止のための雇用管理上の措置の義務付け等、公務員制度を取り巻く状況が大きく変化しています。

また、今般の新型コロナウイルス感染症の流行を契機として、デジタル技術を活用した働き方や市民サービスの提供など、デジタル社会の実現に向けた取組が推進されています。

さらに、若い世代を中心に「仕事」や「家庭・プライベート（私生活）」に対する価値観の変化・多様化が進み、柔軟な働き方やライフスタイルを選択できるなど、職員の意識の変化を捉えたアプローチを講じていくことが求められています。

今後、少子高齢化の進行に伴う生産年齢人口の減少により、必要な人材の確保が困難となる中、これまで提供している行政サービスに加え、人口減少や少子高齢化が急速に進行することにより高度化・複雑化する新たな行政課題や住民ニーズに的確に対応するためには、人材を確保・育成し、これまで以上に、限られた人材を最大限に活用し、さらに組織力の向上を目指す取組の重要性が高まっています。

こうした本市を取り巻く社会経済情勢等の変化や、総務省の「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」の令和2年度報告書及び令和5年度人材育成・確保基本方針策定指針を踏まえ、人材育成の取組を総合的に推進する上で必要となる、①人材確保、②人材育成、③適正配置・処遇、④職場環境の整備の4つの要素を体系的に位置付けるとともに、令和3年4月に策定した「高梁市総合計画(2021-2030)」、「行財政改革プラン」、「中期財政見通し」等と連関性を持たせることにより、人材育成の取組を計画的に実効性高く進めていくため「人材育成・確保基本方針」を改定します。

第1章 人財育成・確保基本方針の目的

1 人財育成・確保基本方針の目的

市役所の存在意義は、「住民福祉の増進」（地方自治法第1条の2）であり、「最少の経費で最大の効果」（同法第2条第14項）を挙げて、「能率的な行政の確保」（同法第1条）に努めることとされています。

効率的で効果的な行政経営がクローズアップされるのも、最終的には、住民サービスの向上を目的とするためであり、本市は、合併を契機に、全国的な課題である少子高齢化や人口減少などへの対応はもとより、高梁市総合計画の基本理念である、「健幸都市たかはし～“つながり”から創る心豊かなまちづくり～」を実現することを重要な使命としています。

そして、その総合計画を支えるための、将来の人口減少を見据えた行政基盤の確立を目指した「高梁市行財政改革プラン」を令和5年3月に策定し、これまでの行革の取り組みにおける課題について、現状に至るまでの経緯や経過、背景を検証した上で、将来の高梁市において「何を残し、何を廃止するのか」という長期的な視点に立ち、また最少の経費で最大の効果を挙げるため、諸課題に対応した計画の策定と、その計画を実行・評価・改善する「マネジメントサイクル」に基づく効率的・効果的な行政経営に取り組むこととしています。

この取組を着実に進めていくためには、限られた経営資源である「人」（職員）、「物」（市有財産）、「金」（予算）、「情報」を最大限活用して住民福祉の向上を図る必要があります、この主要な経営資源の中でも、「人」は感情や意欲を持っているため、育成や活用次第で発揮される力は大きく変化します。

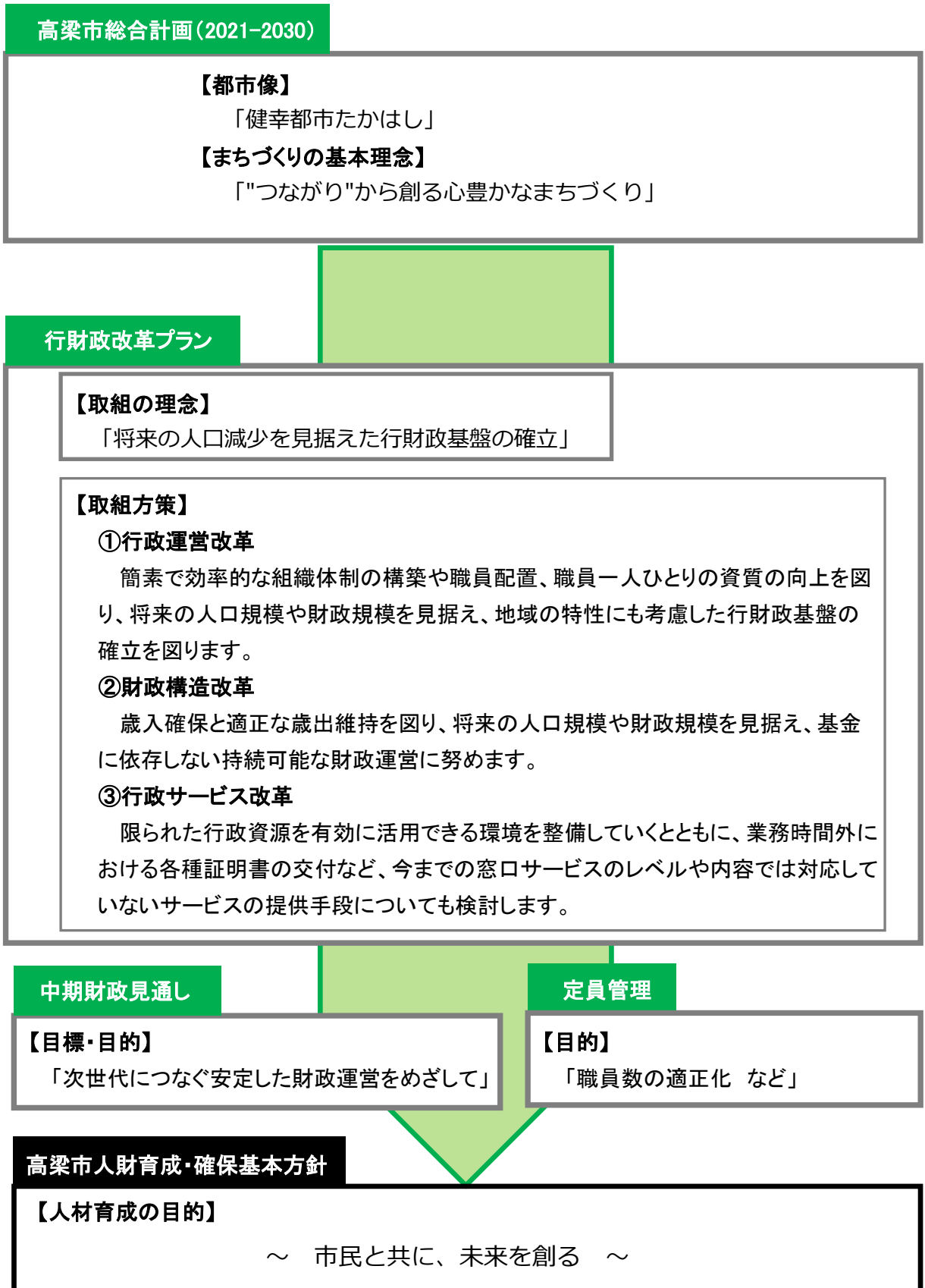
この方針では、経営資源として「人」（職員）こそが最大の「財産」であるとの認識に立ち、

- 互いに思いやりを持ち、
- 健康でいきいきとやりがいをもって仕事に取り組み、
- やる気や向上心を高め、
- 潜在能力や可能性を最大限に引き出し、
- 創意工夫によって、変化をおそれず、挑戦し、
- 組織全体の底上げ、組織力の向上を図ること

その結果が職員のエンゲージメント（組織への愛着）の向上につながり、究極的に住民福祉の向上を図ること（市民満足度を高めること）を目的として、「人材確保」、「人材育成」、「適正配置・処遇」及び「職場環境の整備」の4つの要素を有機的に結び付け、組織力の向上を図る「高梁市人財育成・確保基本方針」を定め、計画的・総合的な人材育成及び確保に取り組めます。

2 各種計画及び人財育成・確保基本方針の関連

次のとおり、各種計画、指針及び方針を踏まえ、高梁市人財育成・確保基本方針を策定します。



第2章 人材育成・確保基本方針の全体像

1 人材育成・確保基本方針の全体像

人材育成の目的を達成するため、「求められる職員像」及び「職員に求められる能力」の二つを掲げるとともに、総務省が発出した、地方公務員の人材育成についての報告書を踏まえ、高梁市職員の人材育成を進めていきます。

高梁市人材育成・確保基本方針

【人材育成の目的】

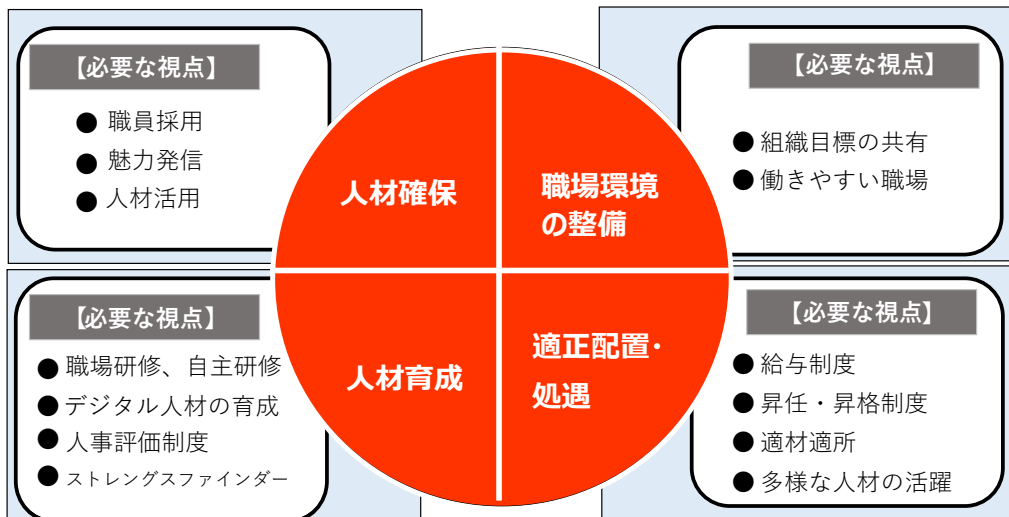
～ 市民と共に、未来を創る ～

【求められる職員像】

- ▶ 市民目線を忘れず、市民と共に働く職員
- ▶ 視野を広く持ち、柔軟な思考で課題解決ができる職員
- ▶ 職員個人々人を尊重し、組織力向上に努める職員

【職員に求められる能力】

規律性、政策形成能力、企画力、取組姿勢、組織運営能力、責任感、チームワーク、交渉力・調整力、対話力、リスク管理能力、業務遂行能力、人材育成



人材育成の推進に必要なポイント

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年度報告書)」

- ◎ 職員を「人材」として育成し、限られた「人材」を最大限に活用することによって、組織力の向上を図る。
- ◎ 「人材確保」、「人材育成」、「適正配置・処遇」及び「職場環境の整備」の4つの要素を有機的に結び付け、体系的な人事管理を行うことにより、組織力向上の好循環を生み出す。
- ◎ 4つの要素を体系的に位置付け、実情に応じた取組を定めるとともに、中長期的な計画と連関性を持たせることにより、計画的に、実効性を高く進めていく。

2 効率的・効果的な人材育成

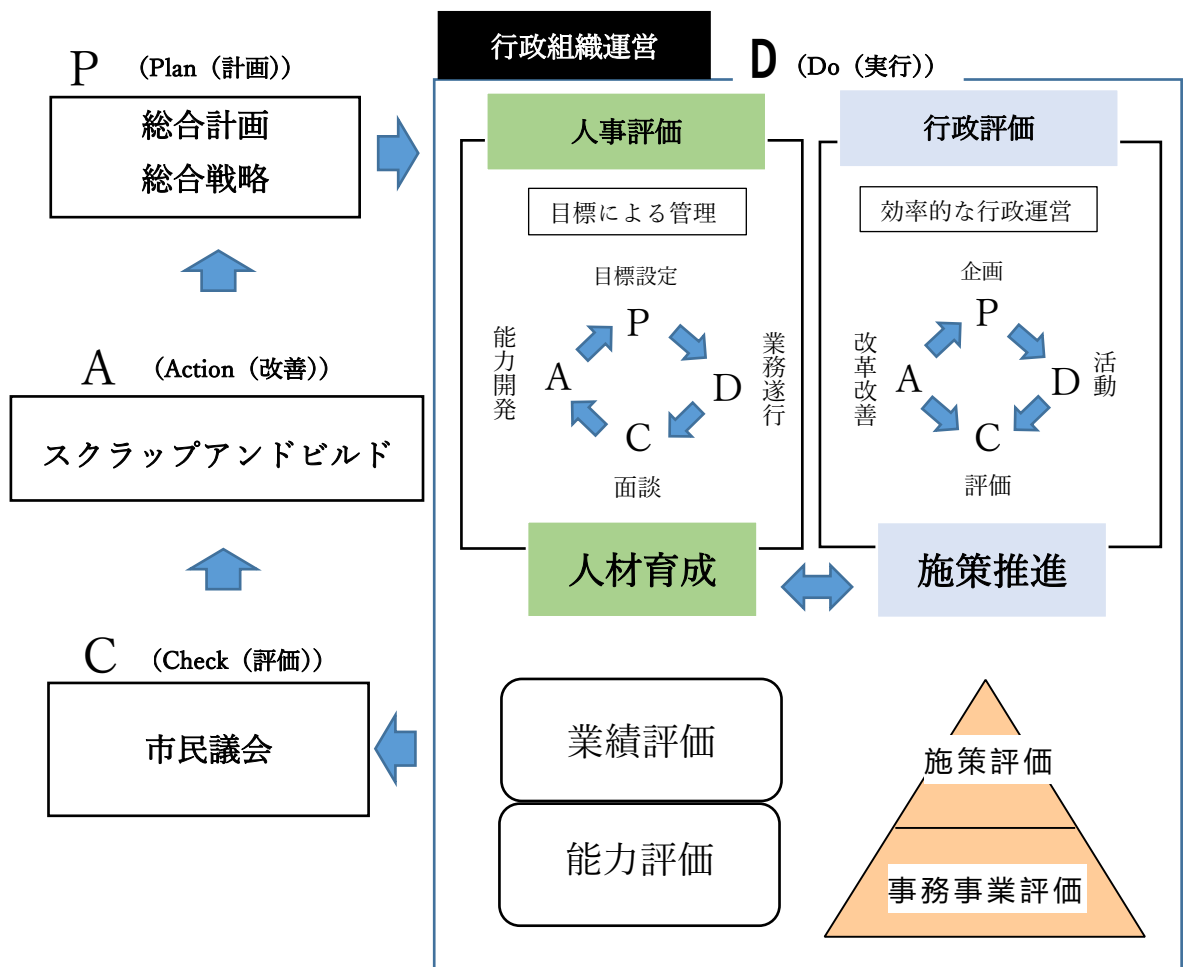
高梁市総合計画（2021-2030）では、「市民に信頼される職員」、「時代の変化に対応できる職員」を育成方針に掲げており、引き続き、社会経済情勢の変化に柔軟かつ弾力的に対応できる組織体制を構築していくことが必要です。

また、常に改善し、進化し続ける人材・組織風土をつくるためには、目標や価値観を組織全体で共有し、トップダウンによる迅速かつ的確な意思決定とボトムアップによる職員の取組がうまく連携されていることが大切です。

そのためには、「P D C Aサイクル」（「計画（Plan）－実行（Do）－評価（Check）－改善（Action）サイクル」）を推進し、全体最適の行政組織経営の機能強化が必要です。

さらに、昨今の情勢を鑑み、プロセスを重視するP D C Aサイクルだけではなく、観察や情勢判断を迅速かつ的確に行い、臨機応変に実行するOODA理論（「観察（Observe）－情勢への適応（Orient）－意思決定（Decide）－行動（Act）－ループ」）を適用する場面が多くなることが考えられます。

1で示した「人材育成・確保基本方針の全体像」を基礎とし、P D C AサイクルにOODAループを組み合わせ、組織の目標達成に向け、限られた経営資源である職員一人ひとりの強みを育て、生かし、その力を結集し、実践を通じて効率的・効果的に育成していくこととします。



3 求められる職員像

時代の変化に的確に対応し、地域の特色を生かした個性ある自立したまちづくりを進めるためには、組織の使命を果たすための目標を共有し、職員の創意工夫による効果的・効率的な行政経営を進めていかなければなりません。

さらに、市民の満足度を高めることのできる人材を育成するためには、公務員としての責務と倫理観を備えた上で、求められる職員像を明らかにし、すべての職員が意識の統一を図り、目標に向かって体系的に取り組んでいくことが重要です。

そこで、高梁市総合計画で掲げる職員の育成方針を根底に置き、高梁市の将来を見据えて時代に求められる次の3つの職員像を掲げます。

▶ 市民目線を忘れず、市民と共に働く職員

○地域ごとの特性を理解し、市民と共に地域を活性化させる取組に積極的に関わる。また、地域の伝統や文化を尊重しつつ、新しい取組を提案し、実行に移すことができる職員。これらを通して、市民と深いつながりを持ち、より有効な施策を実現することができる職員。

▶ 視野を広く持ち、柔軟な思考で課題解決ができる職員

○限られた資源の中で、多様な課題に対処するため、固定観念に捉われず、物事を多角的に捉える柔軟な思考を持ち、既存の枠組みを越えた創造力で解決策を見出す職員。

▶ 職員個々人を尊重し、組織力向上に努める職員

- 職員個々人の能力や貢献を認め、尊重することで職員一人ひとりの自尊心を高め、職員個々人のエンゲージメントの向上につなげることができる職員。
- 多様な背景を持つ職員を個々に尊重することで、多様な視点やアイデアを持つことができる職員。
- 職員個々人を尊重することで、組織内部の信頼関係を構築し、相互尊重の組織風土を醸成する。これにより、職員間のコミュニケーションが円滑になり、協働する際の摩擦を減少させ、目的達成に向けて効率的に動くことができる職員。

4 求められる能力

(1) 職員に求められる能力

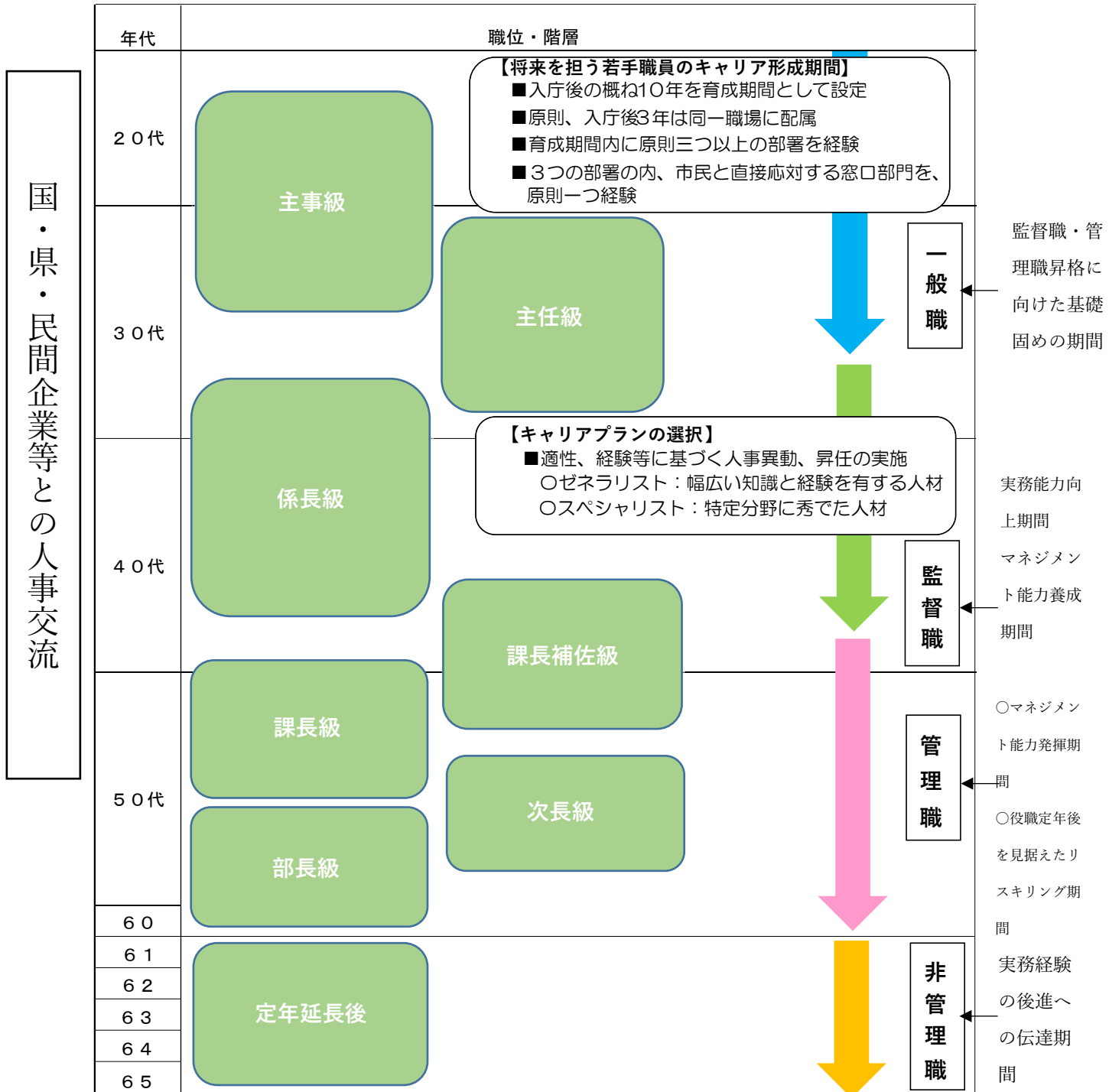
職員に求められる能力は、担当する業務内容や職位、職場環境に応じて多様な内容がありますが、職員に求められる能力は、次の12項目とし、階層別に求められる能力を職位毎に分類します。(特に求められるものを◎、求められるものを○とします。)

職員に求められる能力		階層別に求められる能力			
能力	内容	部長級 次長級 課長級 課長補佐級	係長級	主任級	主事級
規律性	市民から信頼される公務員として、高い倫理観を備えた上で、服務規律を遵守し、全体の奉仕者として、公平、公正に職務を遂行することができる能力	◎	◎	◎	◎
政策形成能力	高梁市を取り巻く環境変化、市の経営資源、市民ニーズを的確に把握した上で、多様な主体との協働を意識し、全体最適で中・長期的な戦略を考え、政策形成を行う能力	◎	○	○	○
企画力	行政ニーズを的確に把握し、広い視野を持って、成果を重視した企画立案を行う能力	○	◎	○	○
取組姿勢	誠実さ、謙虚さ、素直さを持ち、改善工夫、自己研鑽に努めるなど、前向きに新しい分野へ挑戦する能力	○	○	○	◎
組織運営能力	部、課、係の目標を達成するため、組織のマネジメントにより総合力を発揮して、成果を挙げる能力	◎	◎		
責任感	担当する業務について、期限を意識し、責任感を持って、最後まで業務を遂行する能力	○	○	◎	◎
チームワーク	所属内の業務の繁閑状況に応じて、相互に応援し合い、風通しの良い組織風土づくりに寄与する能力	○	○	◎	◎
交渉力・調整力	市が抱える課題解決のため、円滑な連携調整、関係機関との合意形成、相互理解を進められる能力	◎	◎	○	○
対話力	情報を正しく収集・理解等、円滑なコミュニケーションを図る能力	○	○	◎	◎
リスク管理能力	リスクを未然に防ぐため、適切な措置を講じ、トラブル発生時の冷静な対応など、リスク管理を的確に行える能力	◎	◎	○	○
業務遂行能力	最少の経費で最大の効果を挙げるため、市の経営資源を最大限活用し、計画的・能率的に施策を推進する能力	◎	◎	◎	◎
人材育成	部下の適性・能力を見極め、中・長期的な視点で、知識、ノウハウ、スキルを伝承し、適切な成長を促す能力	◎	◎	○	○

(2) キャリアパスのイメージ

一般行政職昇格モデル（大学卒業後入庁）

大学卒業程度の事務職の試験を合格し、入庁した場合のキャリアパスは次のとおりです。

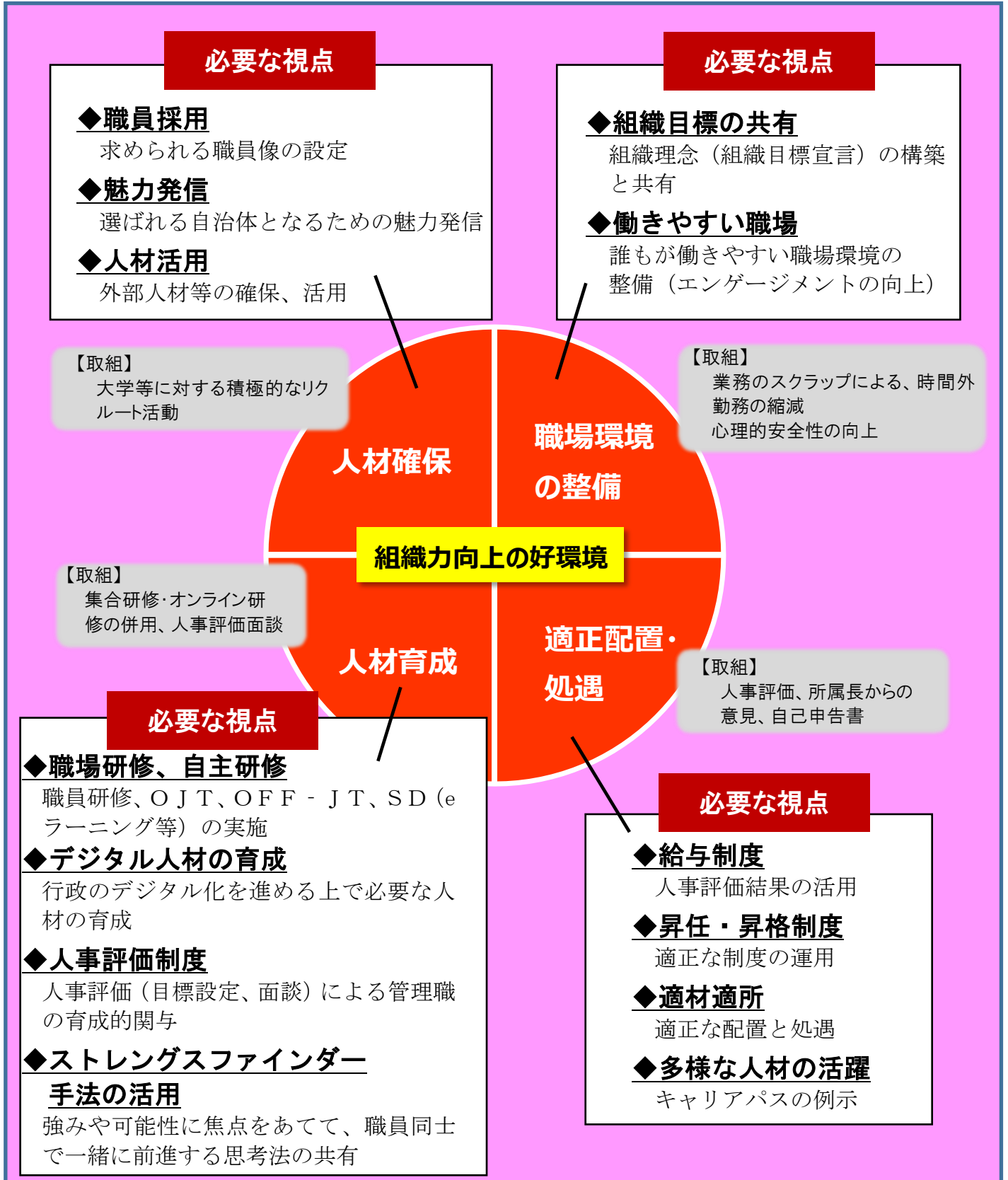


※ 当該キャリアパスは、人事配置・人事異動のルールを定めるものではなく、目安としての年代や職位を示したものです。個々の職員の状況、組織の状況に応じて、異なる場合があります。

※ それぞれの職位で求められる能力は、(1)で示した「階層別に求められる能力」と連動します。

第3章 4つの要素に基づく体系的取組の推進

単に総務課が職員研修を実施するだけでは、実効性のある人材育成には結びつきません。今後の人材育成の推進に必要な取組の方向性として、「人材マネジメント」の視点に立ち、人材育成の取組を総合的に推進していくために必要となる要素を4つに分類し、それぞれの「必要な視点」を踏まえ、体系的に取り組んでいきます。



1 人材確保

人材確保は、高梁市を取り巻く環境、規模など、地域の実情や行政需要の変化を踏まえ、本市に求められる人物像を明らかにした上で、人材確保策を検討していくことが重要となります。

本市が掲げる「求められる職員像・能力」に基づき、次の3つの「必要な視点」を踏まえ、「人材確保」を進めていきます。

必要な視点1—職員採用

高梁市の未来を担う、優れた資質を有する人材を確保するため、「求められる職員像」を意識し、高梁市職員としての能力・適性を備えた職員を確保する必要があります。

そのため、本市の職員採用試験では、面接試験を複数回実施するなど、本市の「求められる職員像」と合致した人物なのかを見極めるため、人物重視の職員採用を行っています。

また、デジタル改革やデジタル実装を進めていくため、新たにデジタル専門人材の採用枠を設け、1名以上採用し、本市のDX推進リーダーとして育成していきます。

必要な視点2—魅力発信

前述の職員採用の実施方法に併せ、選ばれる自治体となるため、「高梁市の魅力」や「高梁市で働く」ことについての情報を積極的に発信し、市ホームページやSNSへの掲載、採用説明会の開催、学生向けインターンシップの受入などを実施します。

必要な視点3—人材活用

少子高齢化の進行、生産年齢人口の減少への対応など、高度化・複雑化する行政課題に対応するため、外部人材の活用が必要となります。

特に本市においても、デジタル技術を活用した課題解決に係るシステムの実装や、DXに向けた意識の醸成・組織風土の改革、デジタル人材の育成等、職員が進めるDXの取組のマネジメントができる指導的役割を果たす、デジタル分野の高度専門人材について、外部人材の活用、地域や組織の枠を越えた広域的な人材を1名以上配置します。

※ 求められる職員像【再掲】

- ▶ 市民目線を忘れず、市民と共に働く職員
- ▶ 視野を広く持ち、柔軟な思考で課題解決ができる職員
- ▶ 職員個々人を尊重し、組織力向上に努める職員

2 人材育成

人材育成は、職員の主体的な取組と管理監督者による多様な学習機会の提供の支援等が相まって、より大きな効果を上げることができます。

組織全体で人を育てる職場環境により、次の3つの「必要な視点」を踏まえ「人材育成」を進めていきます。

必要な視点1—職場研修、自主研修

■ 職場内研修（OJT）

職場研修の中でも、日々の業務の中でのOJTは、人材育成の中心的役割を持つもので、職場の上司や先輩が部下や後輩に対して、実務を通して、知識、技術、態度等の向上について、意図的、計画的、継続的に指導・支援することを言います。

また、OJTは、日常的な業務に直結し、指導を受ける職員個人の特性に応じた、きめ細やかな個別指導が可能であるとともに、特別な経費を必要としないことから、業務スキルの向上や能力開発においては、人が人を育てるという意識は、人材育成においては極めて有効な手法であり、指導する職員のマネジメント能力の向上にもつながります。

■ 職場外研修（Off-JT）

本来の職務を離れ、一定期間集中して行う研修であり、職務を遂行する上で必要な高度・専門的な知識・技術を体系的に学習するには効果的な研修です。

各所属が開催する研修への参加や、階層・職務に合わせて、自治大学校、市町村アカデミー、岡山県市町村振興センター等で行われる研修に派遣します。

また、組織における管理職が所属職員の動機付けやモチベーションを向上させ、積極的・主体的に取り組むことができる職場となるよう、マネジメントの原則・観点・関わり方・方法などを見つけ出し、市民の満足度の向上につなげていくため、管理職研修を行うとともに、従来の研修機関への派遣に加え、協働によるまちづくりの担い手としてふさわしい職員を育成するため、岡山県や国、コミュニティ活動団体・NPO法人、民間企業などへの「職員派遣研修」を実施します。

■ 自主研修（SD）

自主研修（自己啓発）は、人材育成の基本です。本人の意欲、主体性があることで人は成長します。自己啓発、通信教育、自主学習グループ等の活動に対して支援するとともに、eラーニング等を活用し、職員が自己啓発に取り組みやすい環境整備の醸成に努めます。

また、職員が各地域での地域活動へ積極的に参画する組織風土を醸成します。このことは、職員の新たな能力形成に貢献するとともに、職員としてのやりがいやモチベーションを向上させ自己啓発にもつながります。

※職員研修

研修の3本柱	実施内容
職場内研修 (On-the-Job- Training : OJT)	「OJT」は、指導を受ける側を育成するだけでなく、指導する側の指導力・マネジメント能力などを実践的に向上させることができます。
職場外研修 (Off-the-Job- Training : Off-JT)	業務に直結する専門的な知識を習得できることだけでなく、職場や市役所以外の環境に身を置くことで、得ることのできる刺激や経験によって、自ら考え、議論することのできる職員への成長を促します。
自主研修（自己啓発） (Self Development : SD)	職員個人が、自己の能力開発等の必要性を認識し、自主的・自発的に学習するもので、その自発的行動や姿勢はすべての研修の基礎となります。

必要な視点2—デジタル人材の育成

市民にデジタル化の恩恵が行き渡る自治体を実現するためには、本市が、デジタル時代の住民ニーズに合った行政サービスを恒常的に提供できる組織へと変革し、業務効率化や住民福祉の向上、地域課題の解決に取り組むことが求められます。

その上で、本市では職員として求められるデジタル人材像を以下の3つに分類し、それぞれの人材の確保・育成に努めます。

■ 高度専門人材（1名以上配置）

デジタルツールの「目利きができる」・「作ることができる」人材であり、本市において、DX戦略、データ分析、ユーザー環境、セキュリティ、システム監視・管理などの各分野において、専門性を発揮します。

本市におけるDXの取組をリードするとともに、デジタル技術を活用した課題解決に係るシステムの実装や、DXに向けた意識の醸成・組織風土の改革、デジタル人材の育成等、職員が進めるDXの取組のマネジメントができる指導的役割を果たします。

高度専門人材は、デジタルに関して高度な知識・技能を有しているため、内部での育成は容易ではないことに加え、デジタル分野では専門性が高度に分化していることから、外部人材の活用を想定しています。

■ DX推進リーダー（1名以上配置）

デジタルツールを「活用できる」・要件を整理し「発注できる」人材であり、本市のDX推進担当部局等において、本市全体のDXの取組をリードします。

DX推進リーダー育成のため、新たにデジタル人材の採用枠を設置し、人材を確保します。その上で本職員に行政実務の知識・経験及び更なるデジタルに関する知識・技能を身につけさせ、着実に育成を進めます。

■ 一般行政職員（全職員）

今後、本市において、デジタル時代の住民ニーズに合った行政サービスを提供するため、職員のデジタルリテラシーを高め、導入されたデジタルツールを活用して業務を行えるようにします。

テレワークやペーパーレス、オンライン会議等を積極的に実施するほか、日常業務においてデジタルツールを活用する等、日常業務の効率化に向けた実践を行うとともに、市民に対し、業務に関連したシステムなどの操作方法の説明が行えるようにします。

※デジタル分野の研修の実施

上記の求められる人材の育成のため下記内容の研修を実施します。

【研修名】

自治体におけるDX推進研修

【内容】

DXの必要性や国の最新動向、自治体におけるDX推進に必要な体制整備や具体的に進めていくための基礎的な知識や考え方について学びます

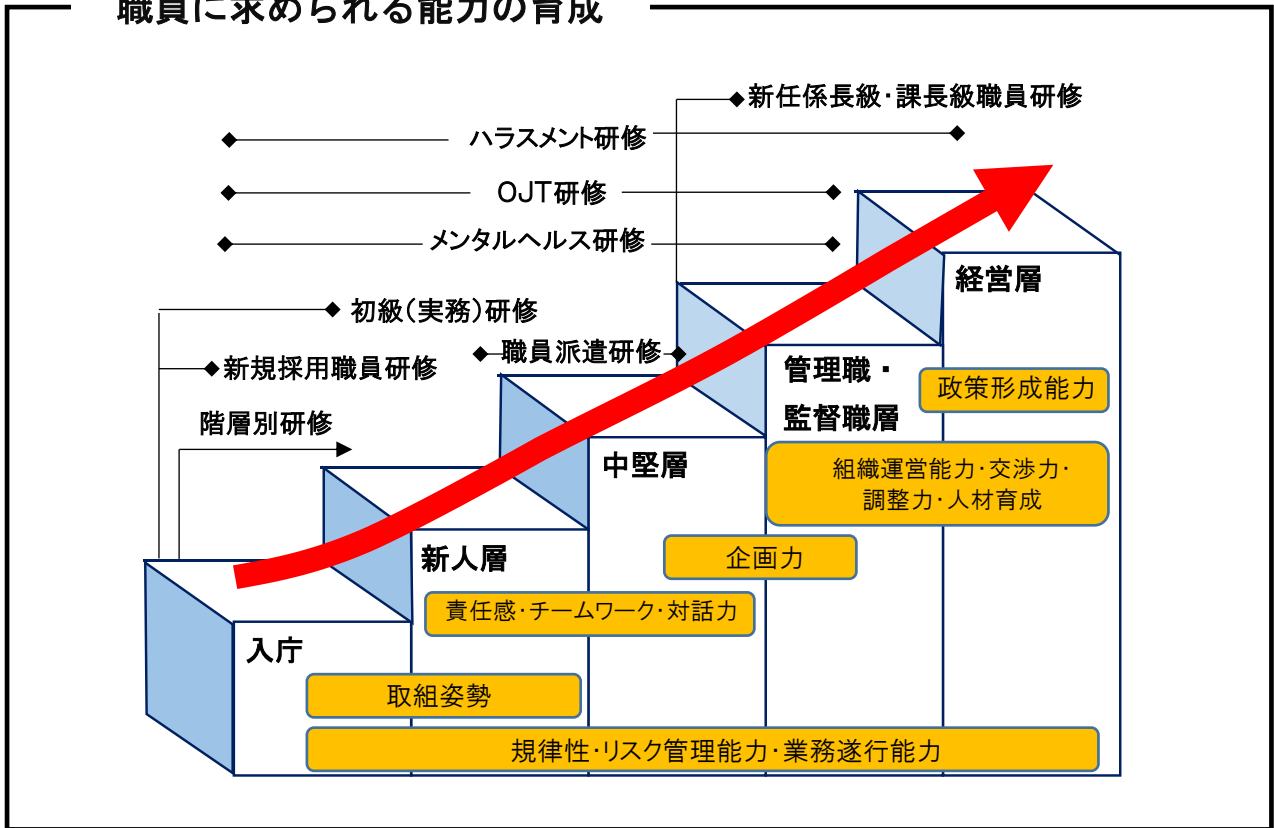
【研修名】

DX推進リーダー養成研修

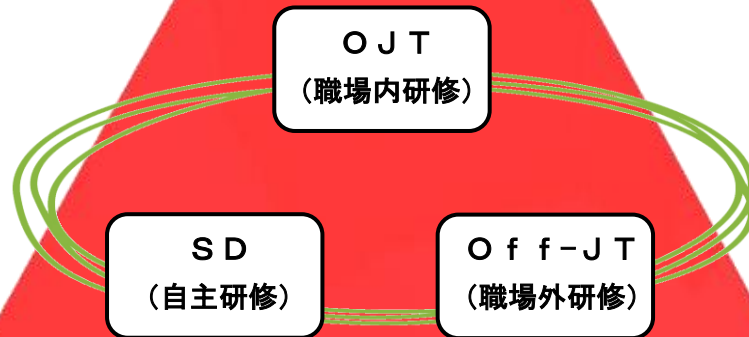
【内容】

自治体DXの全体像を把握するとともに、システム調達や運用・保守業務など情報システム担当者求められる必要な知識を習得します。

職員に求められる能力の育成



人材育成の3本柱



※職場内研修、職場外研修、自主研修(自己啓発)は、それぞれにメリットがあり、これらの手法を有効的に連動させ、目的に適した手法によりバランスよく進めることが重要です。

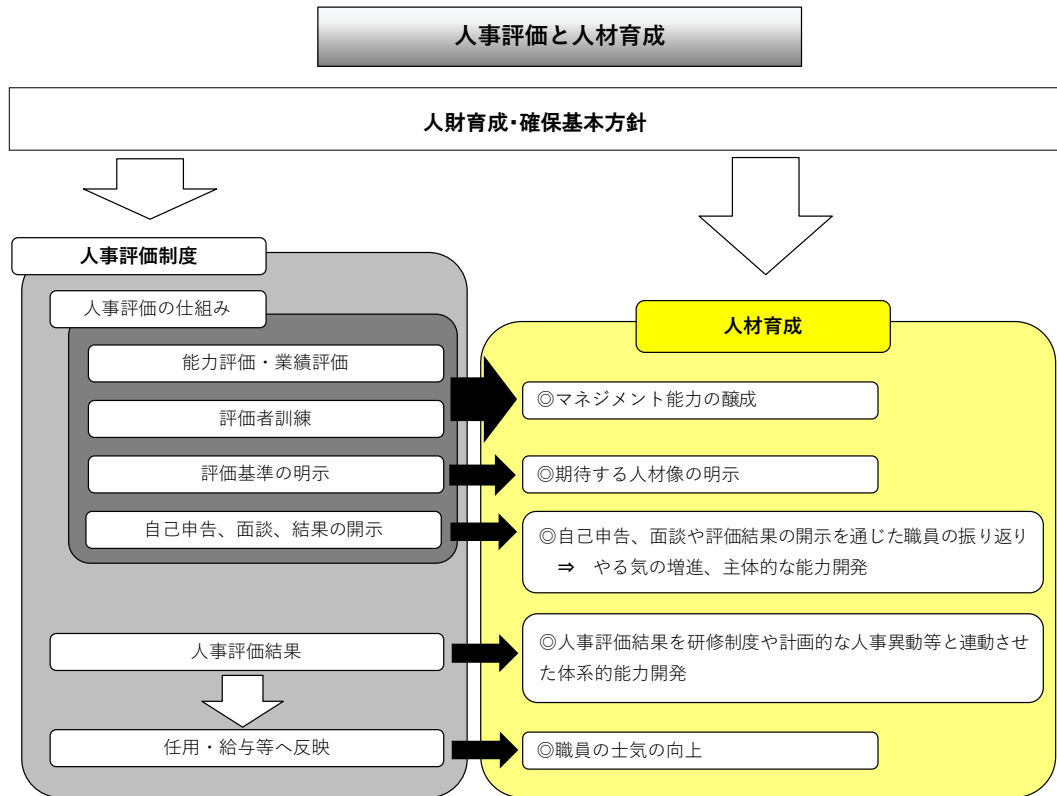
組織全体で人を育てる職場風土・環境

必要な視点3—人事評価制度

平成26年5月14日に「地方公務員法及び地方独立行政法人の一部を改正する法律（平成26年法律第34号）」が公布され、平成28年4月から地方公共団体が、人事評価を実施することが義務付けられています。

人事評価制度は、「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするため、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価をいう。」と定義されており、これは、能力・実績に基づく人事管理を徹底することにより、より高い能力を持った公務員を育成するとともに、組織全体の士気高揚、公務能率の向上を図ることによって住民サービス向上の土台をつくることをねらいとしています。

本市における人事評価の目的は、職員の人材育成及び組織の活性化であり、職員の優劣や給与に差をつけることを目的とした制度ではなく、一定の基準の下で公正に評価した結果を、地方公務員法の規定に基づき、任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用します。



必要な視点4—ストレングスファインダー手法の活用

目標の達成や問題の解決を目指す際に、「どこがダメなのか（否定要因）」を迫及するよりも、「既にできていることやこれから実行可能なこと（肯定要因）」に焦点をあてることにより、創造性や自発性の高い状態でゴール（解決）に向かえるよう「ストレングスファインダー」の考え方や手法を積極的に活用し、職員が自身やチームの強みを特定・理解し、市役所職員全体のパフォーマンスの向上を図ります。

3 適正配置・処遇

人材育成を効果的に進めていくためには、職員の能力を開発するだけでなく、その能力が最大限発揮できる人事管理が必要です。

人事管理上、適正な配置及び処遇を行うことは、組織力の向上や職員本人のやりがい
に直接働くものであり、これらによって引き出された職員のやりがいや誇りを、さらなる能力開発につなげていくために、次の3つの「必要な視点」を踏まえ、「適正配置・処遇」を進めていきます。

必要な視点1—給与・昇任・昇格制度

前述の人事評価制度に関連し、職員の給与制度は、職務給の原則に基づき、その職務と責任に応じた制度とします。

上位の職位に昇任・昇格し、より困難な業務を担当することは、職員にとって非常に重要な能力開発の機会です。

本人の意識付けや、やる気を引き上げるため、人事評価の結果等に基づき、適正な昇任・昇格制度を運用することで、効果的な人材育成を推進していきます。

必要な視点2—適材適所

次の考え方による職員の適性、職員のキャリアプラン、経験等に基づき人事異動、昇任等を実施します。

■ 総合人材（ゼネラリスト）

多様な市民サービスを提供する市役所では、一般的に3～5年の間隔で行われる人事異動を繰り返しながら、様々な行政分野を経験し、幅広い知識と技術を習得することが求められています。

当該経験で培われた「知識」と「技術」は、的確な判断力と臨機応変な対応力につながり、住民サービス向上のための施策を、総合的に判断し、効果的に推進していくことが可能となります。

特に新規採用職員については、自身の適性を見極める観点からも、市民対応を行う部署（窓口部門）へ異動し、経験することで、将来のキャリアプランを形成する礎となります。

■ 専門人材（スペシャリスト）

前述の「総合人材（ゼネラリスト）」の対義語となる「専門人材（スペシャリスト）」は、高度化・専門化する行政課題への対応として、将来的に特定分野に秀でた職員を育成する必要があります。

特に土木、建築、課税・収納、法務、福祉、戸籍、ICT 分野など高い専門性が求められている分野については、市職員全体に共通する行政職員として必要なスキルを備えた上で、その専門的な資格や技術を職務に十分に生かせるような人事異動（育成計画）を行うとともに、その能力が時代の変化に対応できるよう、専門知識の習得支援などを行っていきます。

必要な視点3—多様な人材の活躍

■ 多様な人材の活躍

「第3次高梁市男女共同参画推進計画（令和3年3月策定）に基づき、施策の着実な実施に努めます。

- 妊娠、出産、子育てなど個々の女性職員の事情に応じて個別に育成方針を立てるなど、柔軟な人事プランを作成し、女性職員の人材育成に活用します。
- 女性職員に対する多様なロールモデル、キャリアパスの紹介やメンター制度を導入します。
- 女性職員の管理職を目指す意識を醸成する取組を検討します。

（参考）

「第3次高梁市男女共同参画推進計画」に掲げる主な目標

具体的取組	令和2年度 実績	令和7年度 目標
市の一般行政職における 課長級以上の女性管理職の割合	10.5%	15%
市の消防吏員における女性の割合	1.5%	5%
各審議会等における女性委員の割合	20.7%	40%
女性委員のいない審議会等の数	6	0

■ 障がいのある職員の活躍

障がい者雇用促進法の改正により、厚生労働大臣が作成する指針に即して、本市では、令和2年4月に「高梁市障がい者活躍推進計画」（計画期間：令和2年度から令和6年度まで）を策定しました。

この計画に基づき、研修を通じた能力向上や全ての職員の障がいへの理解の促進、職場環境の整備など、障がいのある職員の活躍推進に向けた取組を持続的・継続的に推進していきます。

4 職場環境の整備

誰もが働きやすい職場環境を整備することは、職員のモチベーションや働きがい、働きやすさにつながり、また、職場としての魅力を高め、個々のモチベーションの向上にもつながります。

多様な人材が働きがいを感じ、健康的で多様な働き方ができるよう、次の2つの「必要な視点」を踏まえ、「職場環境の整備」を進めていきます。

必要な視点1—組織目標の共有

組織が目指すべき目標などを組織全体で共有することで、組織として、一体感のある職場の雰囲気をつくっていきます。

また、この組織目標を人財育成・確保基本方針、人事評価項目と連動させ、職員への共有・定着を目指していきます。

必要な視点2—働きやすい職場

■ ワーク・ライフ・バランス

職員が「ワーク・ライフ・バランス」を実現し、その健康が保持され、仕事、家庭生活、地域生活等が調和した状態を目指すためには、長時間の時間外勤務の縮減や休暇取得の更なる促進が必要です。

このため、これまでの取組に加えて、勤務時間を管理する立場にある「所属長の意識改革」を促し、安易な前例踏襲から脱却し、不要不急な事務・事業の廃止・縮小といった業務の効率化を図ることなどにより、可能な限り時間外勤務を行わないことや休暇取得促進を目指す「職場風土の醸成」を図ることにポイントを置いた取組を強化しており、今後も着実に取り組んでいきます。

また、男性職員の育児休暇取得率を100%とするため、ハッピーツーウィークス（男性職員育児休暇取得制度）を導入します。

■ メンタルヘルス

職員が高い意欲を持って、自らの職務遂行と能力開発に取り組むためには、その意欲が向上する職場環境の整備が必要となります。中でも職員が職場生活の中でその能力を十分に発揮していくための基本となる心身の健康に関する取組は非常に重要です。

職員自らがストレス状態に気づき、適切に対処し、持てる力を十分に発揮できるよう、メンタルヘルス研修の実施や、相談体制、復職支援の充実を図ることで、職員の心身の健康の保持増進とメンタル不調の防止に取り組んでいきます。

また、明るく活力に満ちた働きやすい職場を実現するために、職員相互の円滑なコミュニケーションを図ることのできる心理的安全性の高い職場環境の確保に努めていきます。

■ 総合的なハラスメント対策の実施

セクシュアル・ハラスメント、パワー・ハラスメントなど、ハラスメントは、職員が能力を十分に発揮することの妨げになることはもちろん、個人としての尊厳や人格を不当に傷つけるなどの人権に関わる許されない行為です。

また、ハラスメントは職場内の人間関係だけではなく、カスタマーハラスメントのような対市民においても生じる場合があります。市民からの理不尽な要望や、執拗に繰り返されるクレームは職員の心身及び業務に多大な支障をきたします。そのため、職員全員が、ハラスメントについて理解を深め、その防止策、生じた場合の対応等を適切に行うことによって、職員が生き生きと仕事を行い、その能力を十分に発揮できる風通しの良い職場づくりを推進するため、本市では、「職場等におけるハラスメントの防止等に関する要綱」を定め、これに基づき、具体的事例を用いた研修を実施するなど意識啓発に取り組んでいきます。

■ エンゲージメント（※）向上の取組

職員が持てる力を十分に発揮し続けていくためには、心身の健康保持・増進は欠かすことができません。また、職員の健康の保持・増進は人材育成の基礎であり、組織をあげて働きやすい環境づくりに取り組んでいく必要があります。

このことから、メンタルヘルス対策・相談体制の充実、職場復帰支援の強化はもちろんのこと、新たに職員のエンゲージメントの向上に努めます。職員に対してエンゲージメント調査を実施し、職員のエンゲージメントを数値的に把握します。その上で数値の低い項目についてソフト面及びハード面の両面から改善策に取り組み、職員のエンゲージメント向上に繋げ、組織力の向上を図っていきます。

※注

組織に対する愛着や貢献の意志の深度。組織と職員の信頼関係の深度。

第4章 推進体制

1 推進期間

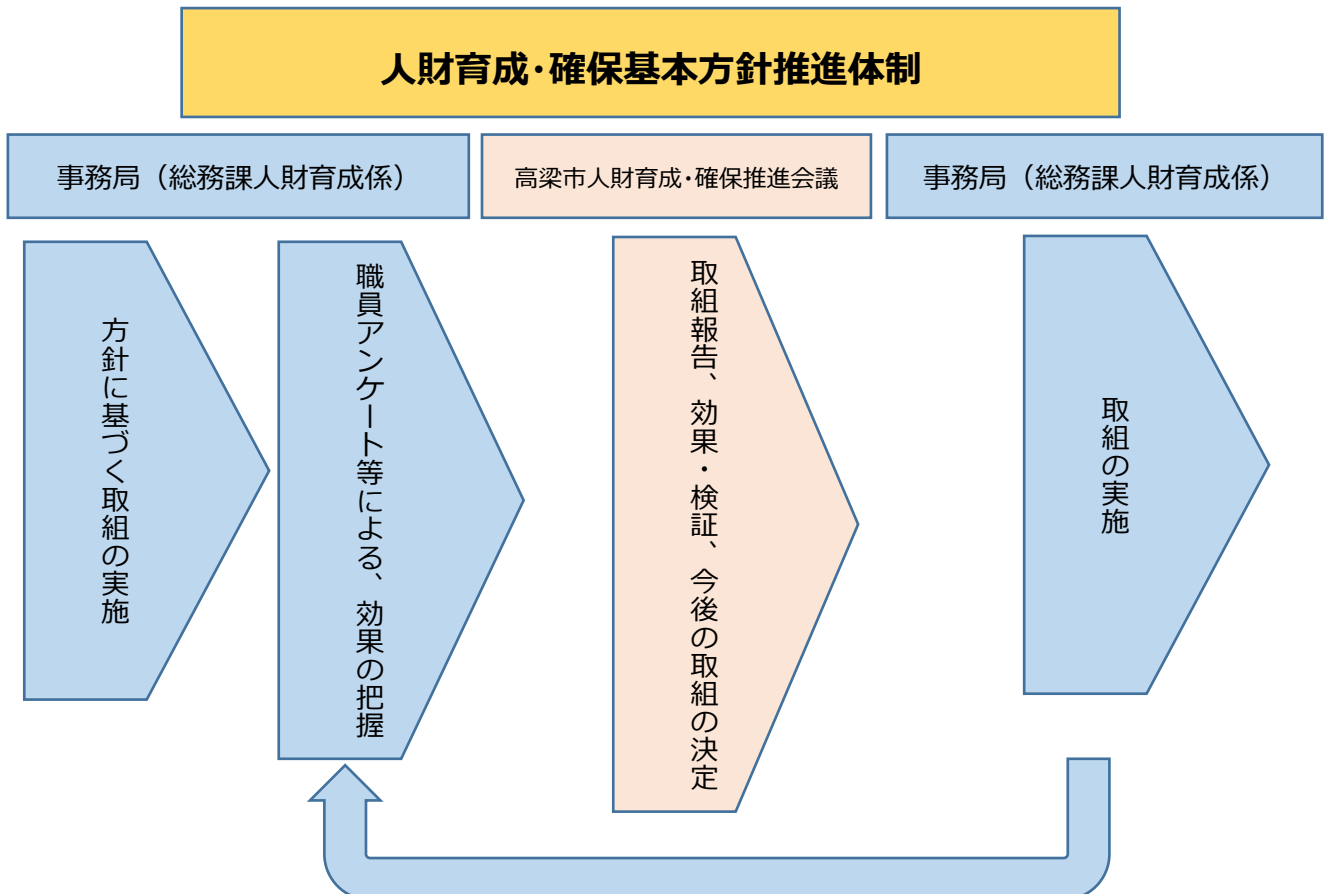
本方針の推進期間は令和6年度から令和10年度までの5年間とし、以降5年毎に方針の推進状況を検証し、必要に応じて方針の改定を行います。

2 推進体制

本方針は、高梁市の人材に関する取組を総括する重要な組織決定であり、将来の自治体経営の在り方に大きな影響を与えるものです。

したがって、本方針の推進については、「高梁市人財育成・確保推進会議（仮称）」（総務課人財育成係を事務局とする）を設置し、各関係部局と連携することにより、具体的な取り組みの実現や、その効果について検証を行います。

併せて、方針の見直しが必要な際には随時開会し、時代の変化に合わせた柔軟な見直しを行います。



【参考資料】

「高梁市人材育成基本方針（案）」策定のためのアンケート結果	・・・・・・・・ 19～32
高梁市1～3年目職員が大事にしたいバリュー（価値観）	・・・・・・・・ 33

「高梁市人材育成基本方針（案）」策定のためのアンケート結果
(令和5年5月実施)

【目的】

本市の「人材育成基本方針」は、変化に柔軟かつ弾力的に対応できる有能な職員を育成し市民満足度を高めることを目的として、平成22年10月に策定しました。その後、市民ニーズの多様化・高度化・デジタル化の急速な進展、さらには新型コロナウイルス感染症の感染が拡大するなど、本市を取り巻く環境は大きく変化しています。

このような状況の中、今後、本市の持続的な発展を目指し、社会の変化に迅速かつ的確に対応できる人材を育成するため、「人材育成基本方針」の改定を進めています。

アンケート調査は、現在の職員意識や人事制度の問題点などを分析し、求められる職員像を明確にするとともに、そうした人材を育成するための具体的方策を導き出すことを目的としています。

【回答数】

対象者数	回答数	回答率
608人	203	33.4%

【回答者の属性】

◎あなたの性別に○をつけてください。

① 男	134	66.0%
② 女	69	34.0%

◎あなたの職種に○をつけてください。

① 事務職	167	82.3%
② 技術職	12	5.9%
③ 保育職	1	0.5%
④ 教育職	1	0.5%
⑤ 医療職	8	3.9%
⑥ 技能労務職	1	0.5%
⑦ その他	13	6.4%

◎あなたの年齢に○をつけてください。

① 20歳未満	2	1.0%
② 20～24歳	22	10.8%
③ 25～29歳	17	8.4%
④ 30～34歳	25	12.3%
⑤ 35～39歳	17	8.4%
⑥ 40～44歳	17	8.4%
⑦ 45～49歳	35	17.2%
⑧ 50～54歳	36	17.7%
⑨ 55～59歳	28	13.8%
⑩ 60歳以上	4	2.0%

【1. あなたが普段思っていること】

(設問1～5の解答 ①そう思う ②どちらかと言えばそう思う ③どちらかと言えばそう思わない
④そう思わない ⑤わからない)

1. 担当している仕事に意欲を持って、積極的に取り組み、常に改善しようとしている。

①	65	32.0%
②	108	53.2%
③	16	8.0%
④	7	3.4%
⑤	7	3.4%

2. 担当している仕事に自分の能力が十分に発揮できている。

①	22	10.8%
②	97	47.8%
③	43	21.2%
④	21	10.3%
⑤	20	9.9%

3. 担当している仕事は、工夫次第で業務量を圧縮できる。

①	41	20.2%
②	88	43.3%
③	33	16.3%
④	24	11.8%
⑤	17	8.4%

4. 担当している仕事で困難なことがあっても、失敗を恐れずに果敢に挑戦している。

①	27	13.3%
②	104	51.2%
③	44	21.7%
④	20	9.9%
⑤	8	3.9%

5. 全体の奉仕者としての自覚を持ち、担当している仕事を市民本位の視点で取り組んでいる。

①	59	29.1%
②	116	57.1%
③	10	4.9%
④	7	3.4%
⑤	11	5.5%

- ・ 「そう思う」、「どちらかと言えばそう思う」と答えた方は、設問1の「担当している仕事に意欲を持って、積極的に取り組み、常に改善しようとしている。」が全体の85.2%、設問2の「担当している仕事に自分の能力が十分に発揮できている。」が全体の58.6%、設問4の「担当している仕事で困難なことがあっても、失敗を恐れずに果敢に挑戦している。」が全体の64.5%、設問5の「全体の奉仕者としての自覚を持ち、担当している仕事を市民本位の視点で取り組んでいる。」が全体の86.2%と高くなっており、本市職員がまじめに規律正しく職務を遂行していることがうかがえる。
- ・ しかし、31.5%が「担当している仕事に能力が発揮できてない」と思っていることから、より一層の自己申告に基づいた適材適所が求められる。
- ・ また、設問3の「担当している仕事は、工夫次第で業務量を圧縮できる。」という問いには、28.1%が否定的に答えており、各職場の業務量が増えてきていると考えられる。一方、職員個々の事務改善に対する意欲の低下とも見て取れる。

6. 次の中で特に自信のある能力はなんですか。(複数選択3つまで)

⑳ 協調性	98	18.4%	㉓ 企画立案	22	4.1%
① 行動	60	11.2%	㉔ 指導・育成	19	3.6%
⑮ コミュニケーション	52	9.7%	⑰ コスト意識	17	3.2%
⑥ 分析・理解	45	8.4%	④ O A機器操作	12	2.2%
⑭ 市民的視野	32	6.0%	⑨ 計画・創造	10	1.9%
⑲ 倫理観	32	6.0%	⑧ リーダーシップ	8	1.5%
⑤ 専門実務	30	5.6%	⑱ 管理・統制	8	1.5%
⑪ チャレンジ	29	5.4%	⑦ 法務	6	1.1%
⑬ 調整・折衝	25	4.7%	⑯ 経営	3	0.6%
② 決断	24	4.5%	⑩ 政策形成	2	0.4%

- ・ 本市職員の自信のある能力は、多い方から「協調性」、「行動」、「コミュニケーション」、「分析・理解」、「市民的視野」、少ないほうから「政策形成」、「経営」、「法務」、「管理・統制」となっている。これらのことから見えてくることは、周囲との協調を大切にしながら、まずは行動という本市職員の姿勢が表れている。
- ・ 一方、市の財政危機等に伴う行財政改革の中であって、「経営」、「政策形成」能力に自信がないこと、周囲との協調は図るが、リーダーシップや部下・後輩の指導・育成が苦手であること、公務員の絶対条件である法務能力に自信がないことなど、人材育成の観点から大きな課題が浮き彫りとなった。
- ・ また、課長級以上の管理職(回答総数 68)に限定して見ると、多いものから「行動」、「協調性」、「専門実務」、「市民的視野」、少ないものから「政策形成」、「OA 機器操作」、「リーダーシップ」、「経営」、「管理・統制」、となった。このことから、あるべき管理職像の大きな要素として期待されている『リーダーシップ』というものについて、更なる意識改革を図る必要がある。

7. 担当している仕事に「やりがい」を感じていますか。

① 強く感じている	18	8.9%
② 感じている	110	54.2%
③ あまり感じていない	45	22.2%
④ 感じていない	17	8.4%
⑤ わからない	13	6.3%

⇒①・②は「質問8」へ
⇒③・④は「質問9」へ
⇒⑤は「質問10」へ

8. 質問7で「①強く感じている」、「②感じている」と答えた方。「やりがい」を感じる理由は何？

(複数選択2つ以内)

② 適性や経験を活かせる仕事だから	62	31.2%
⑤ 仕事を通じて成長が実感できるから	54	27.1%
① 意向にかなったやりたい仕事だから	24	12.1%
③ 仕事量が適当だから	19	9.5%
④ 仕事における責任・権限に満足しているから	18	9.0%
⑥ 周りから仕事ぶりや成果が認められているから	13	6.5%
⑦ その他 ()	9	4.6%

9. 質問7で「③あまり感じていない」「④感じていない」と答えた方「やりがい」を感じられない理由は？ (複数選択2つ以内)

② 適性や経験を活かせない仕事だから	20	21.1%
⑤ 力量と比べると責任・権限が大きすぎるから	18	18.9%
③ 仕事量が多すぎるから	17	17.9%
① 意向にかなわない、やりたくない仕事だから	14	14.7%

⑦ マンネリぐみで成長が感じられないから	10	10.5%
⑨ その他()	7	7.4%
⑧ 周りから仕事ぶりや成果が認められていないから	6	6.3%
⑥ 力量と比べると責任・権限が少なすぎるから	2	2.1%
④ 仕事量が少なすぎるから	1	1.1%

1 0. あなたが職務を遂行する上で、「やる気が出る(た)とき」はどんな時ですか？
(複数選択2つ以内)

⑦ 仕事の結果、市民から喜ばれたとき	83	20.8%
① 仕事に関心や興味があり、目標があるとき	68	17.0%
⑨ 上司に恵まれたり、職場の仲間とうまくやっているとき	58	14.5%
⑤ 上司や同僚から仕事の成果を認めもらったとき	44	11.0%
③ 幅広い知識や経験を深めることができるとき	40	10.0%
② 能力に合っている仕事をしているとき	29	7.3%
④ やり方を任されている責任ある仕事をしているとき	28	7.0%
⑧ 仕事の改善・改革をしたいとき	26	6.5%
⑪ 給料や期末・勤勉手当が支給されたとき	12	3.0%
⑩ 昇任・昇格・昇給したとき	7	1.8%
⑥ 人事異動により職場が変わったとき	4	1.1%

1 1. 自分の能力を最大限に発揮するために、今後どのように仕事の経験を積んでいきたいと考えていますか。

① ゼネラリスト(総合職)志望	32	15.8%
② スペシャリスト(専門職)志望	52	25.6%
③ 色々な仕事を経験してから、特性を見極めたい	25	12.3%
④ 働きやすい職場環境の中で仕事をしていきたい	87	42.9%
⑤ その他()	7	3.4%

- ・ 設問7では、全体の63.1%が「強く感じている」、「感じている」と回答しており、市職員の多くが仕事に対する「やりがい」を感じていることが分かった。
- ・ 一方、「やりがいを感じていない(あまり感じていない)」と答えた職員は全体の30.6%にもなっており、その割合を見ると、20代が22%、30代が23%、40代が19%、50代が35%となり、最も頑張っている世代が「中だるみ、マンネリ」を感じているのが分かった。
- ・ 設問8から設問10では、本市職員は仕事に関心や興味を持ち、経験を活かせる仕事に就き、職場の仲間と認め合いながらうまくやっているとき、また、その成果が市民から喜ばれたときに「やりがい・やる気」を実感することが分かる。また、「やりがい(あまり)感じていない」とする理由は、多い順に「適性や経験を活かさない」21.1%、「力量と比べると責任・権限が大きすぎるから」18.9%、「仕事が多すぎるから」17.9%となっており、業務の多忙が顕著になっている。
- ・ 設問11では、③の「色々な仕事を経験したい」をゼネラリスト志望に含めると、28.1%が総合職志望、25.6%が専門職志望、42.9%が働きやすい職場志望と分かれており、本市職員の自分らしい仕事の仕方、生き方の多様さがうかがえる。

【2. 組織と役職制度】

(設問12～20の解答 ①そう思う ②どちらかと言えばそう思う

③どちらかと言えばそう思わない ④そう思わない ⑤わからない)

12. 職場(所属部署)は、自由に発言したり議論できる雰囲気である。

①	88	43.3%
②	95	46.8%
③	10	4.9%
④	7	3.4%
⑤	3	1.5%

13. 自分の所属は、仕事を効率的で迅速に行うための組織体制(意思決定システム)になっている。

①	31	15.3%
②	106	52.2%
③	38	18.7%
④	22	10.8%
⑤	6	3.0%

14. 自分の所属は、職務に関わる情報の伝達や知識の共有が十分に行われている。

①	45	22.2%
②	108	53.2%
③	26	12.8%
④	19	9.4%
⑤	5	2.4%

15. 自分の所属する組織では、事務事業を行う目的や方向性を示す目標が職員に浸透している。

①	31	15.3%
②	107	52.7%
③	37	18.2%
④	17	8.4%
⑤	11	5.4%

16. 自分の職場は市民に満足してもらえるような職務が行われている。

①	24	11.8%
②	115	56.7%
③	26	12.8%
④	10	4.9%
⑤	28	13.8%

17. 職場の配置人数は職務遂行に適切である。

①	19	9.4%
②	41	20.2%
③	48	23.6%
④	79	38.9%
⑤	16	7.9%

18. 課長等職務権限に応じた役職のほか専門的分野（税、福祉、環境など）を担当する役職（専門職）が必要である。

①	96	47.3%
②	58	28.6%
③	15	7.4%
④	13	6.4%
⑤	21	10.3%

19. 役職（係長→課長補佐→課長→次長→部長など）を減らし、意思決定の迅速化を図ることが必要である。

①	29	14.3%
②	52	25.6%
③	51	25.1%
④	39	19.2%
⑤	32	15.8%

20. 男性職員と女性職員の処遇に差がある。

①	32	15.8%
②	45	22.2%
③	46	22.7%
④	57	28.1%
⑤	23	11.2%

- ・ 組織や職場について、設問12の「職場（所属部署）は、自由に発言したり議論できる雰囲気である。」という問いには、全体の90.1%が「そう思う」、「どちらかと言えばそう思う」、と答えており、設問16によると、全体の68.5%が「自分の所属は市民に満足してもらえるような職務が行われている。」と感じている。
- ・ 設問13の「自分の所属は、仕事を効率的で迅速に行うための組織体制（意思決定システム）になっている。」という問いに対しては、「そう思う」、「どちらかと言えばそう思う」という肯定的な回答が67.5%、設問14の「自分の所属は、職務に関わる情報の伝達や知識の共有が十分に行われている。」では75.4%、設問15の「自分の所属する組織では、事務事業を行う目的や方向性を示す目標が職員に浸透している。」では68%となっており、職場の雰囲気や情報の共有などは肯定的な意見が多かった。
- ・ 設問18では、スペシャリスト（専門職）の処遇をきちんとすべきとの意見が75.9%、設問19では、組織のフラット化により意思決定の迅速化を図るべきとの意見が39.9%となった。
- ・ 設問17の「職場の配置人数は職務遂行に適切である。」という問いでは、「どちらかと言えばそう思わない」、「そう思わない」という答えが全体の62.5%を占めており、これらを考え合わせると、スクラップ&ビルドの徹底、仕事の再配分や機構の見直しなどを含めて総合的に検討する必要があると考えられる。
- ・ 設問20では、「男性職員と女性職員の処遇に差がある」という問いに対し、全体の38%が格差を感じていると答えている。このことは、職務分担などで未だに性別役割分担的な古い体質が残っていることを示しており、職員の意識改革が望まれる。一方、女性職員の答えを見ると、「どちらかと言えばそう思わない(そう思わない)」が33.3%となっており、処遇に対する不満を感じていない女性職員が一定数いることが分かる。

【3. 人事制度】

(設問21～26の解答 ①そう思う ②どちらかと言えばそう思う

③どちらかと言えばそう思わない ④そう思わない ⑤わからない)

21. 現在の人事制度を信頼し、納得している。

①	10	4.9%
②	46	22.7%
③	51	25.1%
④	66	32.5%
⑤	30	14.8%

22. 人事異動（配置）の希望を含めて、自分のやりたい仕事（ポスト）を意思表示する制度は必要である。

①	114	56.1%
②	69	34.0%
③	8	3.9%
④	6	3.0%
⑤	6	3.0%

23. 自己申告制度は、適正に人事管理に反映されている。

①	7	3.4%
②	49	24.1%
③	48	23.6%
④	47	23.2%
⑤	52	25.6%

24. 年齢や勤続年数に関わらず、本人の希望を含めて能力のある者をポストに登用すべきである。

①	70	34.5%
②	97	47.8%
③	19	9.4%
④	5	2.5%
⑤	12	5.8%

25. 本人の希望によるものも含めて、降任や降格のための制度が必要である。

①	69	34.0%
②	77	37.9%
③	24	11.8%
④	12	5.9%
⑤	21	10.4%

26. 人事異動は適材適所を実現している。

①	3	1.5%
②	31	15.3%
③	56	27.6%
④	69	34.0%
⑤	44	21.6%

設問 21「現在の人事制度を信頼し、納得している。」という問いに対し、「そう思う」、「どちらかと言えばそう思う」と肯定的に答えたのは全体の 27.6%にとどまり、「どちらかと言えばそう思わない」が 25.1%、「そう思わない」が 32.5%で、否定的な意見をあわせると 57.6%と高率になった。同様に、設問 26 の「人事異動は適材適所を実現している。」という問いに対しても、肯定的に答えた職員が全体の 16.8%と低率で、「どちらかと言えばそう思わない」が 27.6%、「そう思わない」が 34.0%で、やはり、否定的な意見をあわせると 61.6%にのぼり、現在の人事制度に対し非常に厳しい結果となった。

次に、設問 22 では、自己申告に基づいた人事異動を 90.1%が支持しており、設問 24 では、昇格に際して能力主義の一層の推進を望む意見が全体の 82.3%を占める結果となった。設問 25 では、本人の希望による降任・降格制度を全体の 71.9%が肯定的に見ていることも分かった。

これらの結果から、人事異動のルール化や昇格・昇給に当たっての、公正・公平かつ明確な基準に基づいた人事評価制度の確立が、至急かつ強く求められていることがはっきりと読み取れる。

27. 5年程度で異動するのが理想である。

①	24	11.8%
②	72	35.5%
③	41	20.2%
④	29	14.3%
⑤	37	18.2%

28. 現在の職場は、これまでのあなたの職務経験や身に付けた専門性は活かされていますか。

① 活かされている	36	17.7%
② ある程度活かされている	94	46.3%
③ あまり活かされていない	41	20.2%
④ 活かされていない	15	7.4%
⑤ 有益な経験や身に付けたといえる専門性がまだない	17	8.4%

29. 今後の異動に当たって、最も希望することは何ですか。

① 同一行政分野・職務分野での専門性を深めるための異動	80	39.4%
② 職務の幅を広げるための他分野への異動	61	30.0%
③ 民間等への派遣	9	4.4%
④ 可能な限り長く現職場で経験を積むこと	32	15.8%
⑤ その他 ()	21	10.4%

- ・ 設問 27 では、5年程度がジョブローテーションの期間として相応しいかどうかを尋ねているが、肯定的な意見が 47.3%となり、否定的な意見の 34.5%を大きく上回る結果となった。肯定的な意見を年齢別に見ると、20歳代が 19.2%、30歳代が 23.3%、40歳代が 25.7%、50歳代が 29.9%、60歳代が 1.9%とバラつきがある。
- ・ 設問 29 の今後の異動に当たっての希望については、設問 11 に符合し、総合職志望が 30.0%、専門職志望が 39.4%と拮抗しており、続いて現状維持志望が 15.8%、民間等への派遣を望む意見が 4.4%となった。
- ・ また、設問 28 の「現在の職場は、これまでのあなたの職務経験や身に付けた専門性は活かされていますか。」という問いに対し、64%が「活かされている」、「ある程度活かされている」という肯定的な意見であった。
- ・ これらのことから、人事異動の年数については、今まで通り 5 年を基本とし、入庁後 10 年以内の職員は、より短く、中堅クラスの職員は、希望に応じて（専門職志望）より長くといったバランスが求められているのが分かる。

30. あなたは、現在の昇任のあり方について、どのように感じていますか。

① おおむね公平・適正な昇任がされているので、現在のままで良い	60	29.6%
② 公平・適正な昇任がされているか疑問である	77	37.9%
③ どちらとも言えない	66	32.5%

31. あなたは、昇任管理はどうあるべきだと思いますか。重要であると考えるものを選択肢から2つまで選んでください。

① おおむね年功序列によるべきである	61	21.0%
② 所属長の内申を勘案して決めるべきである	77	26.6%
③ 昇任試験制度を導入して基準を明記すべきである	77	26.6%
④ 人事評価制度を活用して、実績・能力を評価して決めるべきである	62	21.4%
⑤ その他 ()	13	4.4%

- ・ 設問 30「あなたは、現在の昇任のあり方について、どのように感じていますか。」という問いに対し、「現在のままで良い」が29.6%、「疑問である」が37.9%となった。
- ・ 設問 31では、昇任管理のあり方について、「人事考課制度を導入して、実績・能力を評価して決めるべきである」と「所属長の内申を勘案すべき」という意見があわせて48.0%、「昇任試験制度を導入して基準を明記すべきである」が26.60%、「従来の年功型」への支持は21.0%にとどまる結果となった。
- ・ これらの結果を勘案すると、人事考課と昇任試験をミックスした新たな人事制度の整備が求められており、明確な基準のもと、公正かつ公平な評価や評価結果のフィードバックなども評価者の責任において実施すべきであると考えられている。

【4. 給与制度】

32. あなたは、現在の給与制度を信頼し、納得していますか。

① 納得している	28	13.8%
② どちらかと言えば納得している	83	40.9%
③ どちらかと言えば納得していない	43	21.2%
④ 納得していない	28	13.8%
⑤ わからない	21	10.3%

33. 給与（給料、諸手当）は、何を重視して決定されるべきだと思いますか。

① 年齢や勤続年数	80	27.1%
② 年齢や勤続年数より能力を重視	72	24.4%
③ 年齢や勤続年数より業績（成果）を重視	61	20.7%
④ 年齢や勤続年数より職責（責任の軽重）を重視	82	27.8%
⑤ その他 ()	0	0.0%

- ・ 設問 32の「あなたは、現在の給与制度を信頼し、納得していますか。」という問いに対して、「納得している」、「どちらかと言えば納得している」と答えた職員が全体の54.7%となった。
- ・ また、設問 33の「給与（給料、諸手当）は、何を重視して決定されるべきだと思いますか。」という問いには、設問 31と同様に、職責が27.8%、能力・業績が45.1%、これまで通りの年功重視が27.1%となり、仕事に対する責任の度合いや成果・能力等の適正な評価を求める職員が多くなっていることが分かる。

【5. 職員の評価制度】

(設問33～39の解答 ①そう思う ②どちらかと言えばそう思う

③どちらかと言えばそう思わない ④そう思わない ⑤わからない)

34. 自分の仕事に対して、上司は適切な評価をしている。

①	39	19.2%
②	92	45.3%
③	20	9.9%
④	7	3.4%
⑤	45	22.2%

35. 自分の人事処遇（配置や任用）や給与処遇は適正な評価の結果によるものである。

①	20	9.9%
②	83	40.9%
③	28	13.8%
④	14	6.9%
⑤	58	28.5%

36. 職員の勤務成績評定は、査定（人事処遇（配置や任用）や給与処遇に差をつけること）のために実施すべきである。

①	31	15.3%
②	61	30.0%
③	39	19.2%
④	46	22.7%
⑤	26	12.8%

37. 職員の勤務成績評定は、人材育成のために実施すべきである。

①	63	31.0%
②	89	43.8%
③	19	9.4%
④	21	10.3%
⑤	11	5.5%

38. 部下が上司を評価したり、同僚が評価をしたりする制度の導入は必要である。

①	60	29.6%
②	85	41.9%
③	19	9.4%
④	19	9.4%
⑤	20	9.7%

39. 上司と部下との間で、自らの職務への取り組みや能力開発などについて話し合うなどが必要である。

①	61	30.0%
②	120	59.1%
③	9	4.4%
④	4	2.1%
⑤	9	4.4%

- ・ 設問 34～39 では、設問 30、31 をより細分化した質問を行なった。
- ・ 設問 34「自分の仕事に対して、上司は適切な評価をしている。」という問いに対し、肯定的な回答が全体の 64.5%、否定的な回答が 13.3%、「わからない」との回答が 22.2%となっており、自分がどのように評価されているのかが「わからない」職員が多いことが分かる。
- ・ また、設問 35 の「自分の人事処遇（配置や任用）や給与処遇は適正な評価の結果によるものである。」では、肯定的な回答が 50.8%と、評価から処遇に移行すると、13 ポイント下がっている。
- ・ 設問 36、37 を見ると、職員の勤務成績評価は、「査定（人事処遇（配置や任用）や給与処遇に差をつけること）のために実施すべき」という意見が、「そう思う」、「どちらかと言えばそう思う」をあわせて 45.3%、「人材育成のために実施すべき」という意見が 74.8%であった。
- ・ 設問 38 では、360 度評価システムを全体の 71.5%が肯定的に見ており、設問 39 では、「上司と部下の間など職場での話し合いが必要」との答えが 89.1%となった。
- ・ これらを総合的に判断すると、大部分の職員が勤務評価制度そのものは必要であると考えており、評価者に対する不満や不信感を取り除くシステム（仕組み）が望まれている。

【6. 研修制度】

（設問 40～42 の解答 ①そう思う ②どちらかと言えばそう思う

③どちらかと言えばそう思わない ④そう思わない ⑤わからない）

40. あなたの職場の上司（またはあなた自身）は、職員参加しやすい雰囲気づくりや配慮をしている。

①	77	37.9%
②	98	48.3%
③	13	6.4%
④	8	3.9%
⑤	7	3.5%

41. 職場内の研修で知識技能の修得や意識改革等が図られている。

①	21	10.3%
②	101	49.8%
③	47	23.1%
④	17	8.4%
⑤	17	8.4%

42. あなたは、部下や後輩、同僚に適切な指導をしている。

①	8	3.9%
②	103	50.7%
③	29	14.3%
④	4	2.0%
⑤	59	29.1%

- ・ 設問 40「あなたの職場の上司（またはあなた自身）は、職員が研修に参加しやすい雰囲気づくりや配慮をしている。」という問いに対し、全体の 86.2%が肯定的に答えているが、否定的な「あまりしていない」、「まったくしていない」という意見が全体の 10.3%となった。
- ・ また、職場内での人材育成の状況をみるための、設問 41 及び設問 42 では、肯定的な答えがそれぞれ 60.1%、54.6%にとどまり、否定的な答えが 31.5%、16.3%もあった。職場における研修や指導・育成について、職員全体の意識を更に高めていかなければならない。

43. あなたは、どのような研修・教育が必要だと感じますか。(複数回答3つ以内)

① 実務の専門知識を深める研修	122	21.8%
⑨ IT、DXなどの研修	41	7.3%
③ 政策能力を向上させる研修	36	6.4%
⑩ メンタルヘルス研修	35	6.3%
⑳ 職場内研修(OJT)	35	6.3%
⑰ 職階別の役割を認識させる研修	31	5.5%
⑥ プレゼンテーション能力を向上させる研修	30	5.4%
② 経営感覚を向上させる研修	27	4.8%
⑯ 危機管理に関する研修	26	4.6%
④ 市民協働に関する研修	25	4.5%
⑱ 体験型・参加型の研修	25	4.5%
⑪ 折衝能力を向上させる研修	21	3.8%
⑭ 財政、総合計画など市に関する研修	19	3.4%
⑮ ハラスメント研修	18	3.2%
⑦ 法務能力を向上させる研修	16	2.9%
⑱ 派遣研修(民間企業、他団体など)	16	2.9%
⑬ eラーニング	11	2.0%
㉑ その他()	10	1.6%
⑤ ディベート能力を向上させる研修	9	1.6%
⑧ 語学研修	4	0.7%
⑫ 通信教育	3	0.5%

- ・ 設問43の「あなたは、どのような研修・教育が必要だと感じますか。」という問いに対し、「実務の専門知識を深める研修」が最も多く、続いて「IT、DXなどの研修」、「政策能力を向上させる研修」、「メンタルヘルス研修」、「職場内研修(OJT)」、「職階別の役割を認識させる研修」となった。多いものから順に見ていくと、本市職員が担当実務に関する研修やIT、DX研修以外に、政策形成に関する研修や経営、法務能力を高める研修を望んでおり、設問6の「自信のある能力」で少数派であった部分を補いたいと感じているのがうかがえる。
- ・ 今後の研修のあり方については、法務をはじめ、それぞれの分野で比較的能力の高い職員を積極的に講師等として活用していくことや研修報告会の実施など、多くの職員と情報の共有が図れるようなシステムづくりをめざす必要がある。

44. 市職員として職務遂行に必要な知識・能力を身につけるため、自己啓発に取り組んでいますか。

① 大いに取り組んでいる	9	4.4%
② 取り組んでいる	67	33.0%
③ あまり取り組んでいない	105	51.7%
④ 取り組んでいない	22	10.9%

⇒①・②は「質問45」へ
⇒③・④は「質問46」へ

45. 44で「大いに取り組んでいる」、「取り組んでいる」と答えた方。どのような自己啓発に取り組んでいますか。

① 職務に関する書籍等の購読	31	40.8%
② 各種学校への通学や講座(通信講座)、講演会等への参加	4	5.3%
③ 国家資格等の取得	9	11.8%
④ 各種研修会への参加	26	34.2%
⑤ その他()	6	7.9%

46. 44で「あまり取り組んでいない」、「取り組んでいない」と答えた方のみお伺いします。その理由はなんですか。

① 残業等で職務が多忙なため、自己啓発に費やす時間が作れない	64	50.4%
② 時間はあるが、どのように取り組めばよいのか分からない	45	35.4%
③ 現在の知識・能力で十分職務を遂行できるので必要ない	9	7.1%
④ その他 ()	9	7.1%

- ・ 設問44の「市職員として職務遂行に必要な知識・能力を身につけるため、自己啓発に取り組んでいますか。」という問いに対して、「大いに取り組んでいる」、「取り組んでいる」が全体の37.4%となったが、否定的な答えも62.6%にのぼるなど、「自己の持つ能力を自分自身で高める」ということへの意識の低さは大きな問題である。
- ・ また、自己啓発の方法としては、「書籍等による自主学習」が40.8%を占め、「各種研修会への参加」が34.2%となっている。自己啓発に取り組めない理由としては、「多忙」が50.4%、「方法がわからない」が35.4%と高くなっており、自己啓発等については、職員の間で更なる向上の余地があることが見て取れる。

47. 組織の活性化、職員の意欲向上には何が効果的ですか。(3つ以内)

① 職員全体の意識改革	120	25.4%
⑤ 組織目標の明確化	54	11.4%
⑥ 管理職の意識改革	46	9.7%
② 機構改革による組織の簡素化	41	8.7%
⑨ 昇任試験の実施	28	5.9%
⑮ その他 ()	27	5.9%
⑦ 若手職員のジョブローテーション	25	5.3%
⑭ 各種研修の充実	23	4.9%
③ 部局を超えた横断的なプロジェクトチームの活用	21	4.4%
⑬ 民間企業への職員派遣	20	4.2%
⑧ 自己申告制度	18	3.8%
⑩ 人事評価制度	17	3.6%
⑪ 職員提案制度	17	3.6%
④ 行政評価制度	9	1.9%
⑫ 女性職員の登用	6	1.3%

- ・ 設問47の「組織の活性化、職員の意欲向上には何が効果的ですか。」という問いに対する回答のうち、多かったものから総合的に判断すると、組織の活性化には、職員全体の意識改革が何よりも大切なことであり、中でもリーダーである管理職が自ら率先して意識改革を行うことが必要であると職員は考えている。
- ・ また、組織目標(短期・中期ビジョン)の明確化や管理職の意識改革、組織・機構のフラット化などが効果的であるという意見も多くあった。一方、女性職員の登用、行政評価制度、職員提案制度については回答数が低かった。

48. 自由意見

「業務の効率化」、「人事評価の明確化と適切な評価」、「人材の育成」などについて、多くの方から意見をいただきました。

高梁市1～3年目職員が大事にしたいバリュー（価値観）
～高梁みらいづくりカレッジ for Youth～

（令和5年10月実施）

本項は、令和5年10月30日に実施された1～3年目職員を対象とした職員研修（28名参加）、「高梁みらいづくりカレッジ for Youth」の中で参加職員が導き出した職員として大事にしたい価値観です。

【研修概要】

1 目的及び内容

高梁市役所の未来を担っていく若手職員が、自分を見つめなおし、大切にしたい価値観について考え、次世代の目指すべき人財像を描きだす。

また、若手職員同士で相互理解を進め、ワークショップを通してチームビルディングを学び、働きやすい職場環境の創造を目指すことを目的とする。

2 プログラム

- ・自己理解と相互理解「個人」
- ・先輩インタビュー&図鑑づくり
- ・良いチーム・良い組織とは？
- ・大事にしたいバリューづくり

【大事にしたいバリュー】

高梁市1～3年目職員が大事にしたいバリュー Takahashi city young member's value

赤

自ら行動

～明るく元気に意見を出す～

挑戦

～嫌われる勇気を持って市民第一～

青

何事も誠実に

～一貫性を持って対応する～

冷静な判断

～物事を俯瞰的に見る～

黄

一日百笑顔

～笑顔を大切にする職員～

市民の方々に安心してきていただける場所を作りたい
職員同士の雰囲気良くなる

チャレンジ精神を大切に！

～失敗は成功の素～

仕事でのミスや課題は自分が成長できるチャンス！
何事も恐れずに挑戦し、1人のミスはみんなでカバーする

緑

ワークライフバランス

～やるときややる、休むときや休む～

風通しの良い職場

～誰でもwelcomeじゃけえ～

発行年月／令和 6 年 3 月
発行／高梁市総務部総務課人財育成係
〒716-8501
高梁市松原通 2043 番地
TEL : 0866-21-0205
[http : //www.city.takahashi.lg.jp](http://www.city.takahashi.lg.jp)

