

諫早市職員人材育成・確保
基本方針

令和8年3月

目 次

1 基本的な考え方 1

- (1)改訂の背景及び趣旨 1
- (2)方針の位置づけ 1

2 人材育成・確保の方向性 2

- (1)目指すべき職員像とその確保 . . . 2
- (2)5つの行動指針 2
- (3)階層別に求められる能力 3

3 人材育成・確保の取組 4

- (1)人材の確保 4
- (2)人材の育成 5
- (3)職員研修の充実 6

4 職場環境の整備 8

- (1)目指すべき職場像 8
- (2)働きやすい職場環境への取組 . . . 8

1 基本的な考え方

(1) 改訂の背景及び趣旨

本市では、平成18年7月に策定した「諫早市人材育成基本方針」に基づき、職員の意識改革と職員一人ひとりの職務能力の向上を図り、計画的かつ総合的に人材育成に取り組んできました。

近年は、少子高齢化の進展や生産年齢人口の減少、個人のライフプランや価値観の多様化、大規模災害や感染症などの新たなリスクの顕在化、さらにはデジタル社会の進展などにより、自治体を取り巻く環境は大きく変化しています。

このような時代の変化に柔軟に対応し、持続可能で市民から信頼される質の高い行政サービスを提供していくためには、職員一人ひとりが変化に適応し、働きやすい職場環境のもとで能力を十分に発揮することが不可欠です。このため、改めて人材育成基本方針を見直すものです。

(2) 方針の位置づけ

総務省は、平成9年に示した「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」を見直し、「人材育成」にとどまらず「人材確保」や「職場環境の整備」といった総合的観点を盛り込んだ新しい指針として、令和5年12月に「人材育成・確保基本方針策指針」へ全面的に改正しました。

これを受けて、本市においても人材育成・確保及び働きやすい職場環境の整備に関する基本的な考え方を示すとともに、方針の名称を「諫早市職員人材育成・確保基本方針」と改めることとします。

今後も時代のニーズや情勢の変化等を踏まえ、本計画の適宜見直しを行いながら、将来を見据えた人材育成及び人材確保を着実に推進していきます。

2 人材育成・確保の方向性

(1) 目指すべき職員像とその確保

変化を前向きに捉え、しなやかに行動できる職員

複雑化・多様化する時代において、変化する市民ニーズや地域課題を前向きに捉え、幅広い視野を持ち、周囲と連携しながら、状況に応じて対応する柔軟性と、市職員としての職務に対する信念を兼ね備え、しなやかに行動できる職員の育成を目指します。

また、将来にわたり安定的に行政サービスを提供するため、計画的な人材確保に取り組み、持続可能な組織体制の構築を図ります。

(2) 5つの行動指針

以下の5つの行動指針に基づき、変化を前向きに捉え、しなやかに行動できる職員を目指します。

1 多角的視点

幅広い視野で市民サービスの向上や地域課題の解決に取り組みます。

2 責任感

自らの役割を理解し、前向きな姿勢で主体的に行動します。

3 協調性

互いの意見を尊重し、共感をもって協力し合います。

4 共創力

市民や団体などと協働し、新鮮な発想で時代に対応します。

5 効率性

コスト意識やスピード感を持って業務を遂行します。

(3) 階層別に求められる能力

階層ごとに果たすべき役割があり、求められる能力は異なります。

すべての職員は意欲を持ち、継続的に自身の階層に応じた能力を身につけ、それを日々の業務の中での的確に発揮し、求められる役割を果たせるよう努めていく必要があります。

《各階層に求められる能力》

階層別	果たすべき役割	求められる能力			
		事務処理能力	対人能力	政策形成能力	組織運営能力
部長級	部局の統括 基本方針の決定 部局間調整	—	調整力	行政経営力	統率力 危機管理能力
次長級	部長の補佐 部局内、部局間調整	—	調整力	情勢適応力	統率力 危機管理能力
課長級	所属目標の進行管理 部下の指導育成 良好な職場環境整備	—	調整力	政策実現力	決断力 責任力 危機管理能力
補佐級	課長の補佐 内外の連絡調整 良好な職場環境整備	業務改善力	折衝交渉力	政策立案力	判断力 指導育成力
主任級	企画立案・実行 自律的な業務遂行 業務の進行管理	状況対応力	説得力 共感力	企画立案力	指導力 進行管理力
副主任	意欲的な業務遂行 経験の蓄積 後輩指導	課題発見 解決力	説明力 理解力	情報収集力 分析力	指導力
一般職	基礎的知識の習得 業務の適切な遂行	正確性 迅速性	傾聴力 接遇力	情報整理力	—

※ 上位職は、それまでに培ってきた能力の応用も求められます。

3 人材育成・確保の取組

(1) 人材の確保

❖本市が求める人材の確保

○人物重視の採用試験の実施

本市の「目指すべき職員像」を念頭に置き、人物重視で優秀な人材の採用を行っていきます。

○本市の仕事の魅力発信

優秀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。

❖多様な人材の確保

○採用試験制度の柔軟化

遠隔在住者や転職希望者などが本市の採用試験を断念することがないように、テストセンター方式の利用や採用手続きのデジタル化を進め、より多くの人を受験しやすい制度や試験方法を整備します。

また、官公庁や民間企業による採用活動の早期化にも柔軟に対応していきます。

○社会人経験者の確保

複雑・高度化する行政課題に的確かつ迅速に対応するため、民間企業や他の地方公共団体等での経験を有する人材を、引き続き確保していきます。

○専門職の確保

変化する市民ニーズや地域課題に対応するため、専門的な知識や経験がなければ対応が困難なケースが増えています。そのため、特定の部署や業務で求められる専門性を備えた人材を確保していきます。

○デジタル人材の確保

デジタル技術を駆使して行政課題を解決できるデジタル人材を確保するため、採用試験区分の一つとして情報系の知識や技術を条件とした採用を継続します。

○外部人材の活用

専門分野における高度な課題に対応するため、任期の定めのない常勤職員だけでなく、専門的な知識や経験を有する人材を特定任期付職員等の多様な任用形態で確保していきます。

(2) 人材の育成

❖適切な職員配置

職員配置の基本原則は「適材適所」であり、組織の人的資源を最大限に活かすことが主な目的です。さらに、職員の潜在的な能力を見出し、計画的に育成することも同時に求められています。

実際の業務経験は、職員にとって主要な能力開発の機会となります。そのため、育成の観点からこうした機会を計画的に創出することで、職員の総合的な能力向上を図ります。

また、職場内においてもジョブローテーションを推進し、職員の能力向上につなげていきます。

❖人事評価制度の活用

人事評価制度は、職員に差をつけることを目的とするものではなく、人材育成や組織力向上が目的であり、各階層に求められる役割と能力に基づいて、職員を評価することにより、将来に向けた職員の育成に活用していきます。

また、全庁的な人事評価結果を踏まえた研修を構築するとともに、昇任、昇給及び勤勉手当にも反映しています。

なお、各階層の評価項目については適宜見直しを行うとともに、公平で客観的な評価を行うため、効果的な評価者研修を継続的に行います。

❖デジタル人材の育成

住民ニーズを的確に捉えた行政サービスの提供を実現するとともに、業務の効率化や人材育成など本市における行政課題を解決するためには、組織運営や行政手続き等のデジタル化を推進することが重要な要素となっています。

今後のデジタル化の進展に対応するため、デジタル人材の育成に取り組みます。特に各部署においてデジタルの知識を業務に適切に活用できるよう、全職員のデジタル分野に関する知識の底上げを図ります。

○DX推進リーダーの活用

横断的にDXの取組を推進するため、各部署にDX推進リーダーを計画的に配置し、デジタル分野に関する専門性の向上や能力開発を進め、デジタル化を担う人材基盤の強化を図ります。

(3) 職員研修の充実

◆効果的研修の実施

職員を目指すべき職員像へと育成するために、研修体系を職場研修（OJT）、職場外研修（OFF-JT）、自主研修（自己啓発）を三つの柱として整備し、実務経験を通じた知識・技能の向上と、職場を離れて業務に必要な知識を習得する機会の双方を確保したうえで、効果的な研修を実施していきます。

① 職場研修(OJT)

職員が業務を通じて知識を習得し、実務経験を重ねることで職員としての能力を高めます。そのため、職場全体で学習意欲の高い職場風土を醸成するとともに、研修に関する情報やノウハウを共有し、研修の質の向上に努めることで、各職場で充実した研修が実施できるように取り組みます。

② 職場外研修(OFF-JT)

○階層別研修

すべての職員が、それぞれの階層に求められる能力を習得し、適切に発揮できるよう、階層ごとの役割に応じた研修を実施します。

○専門研修

複雑・多様化していく業務に対応するため、専門的知識を備え、変化に柔軟に対応できる職員の育成を目指し、職務遂行能力を向上するための研修を実施します。

○派遣研修

幅広い視野に立った行政運営を身につけるため、国、県、友好交流都市等への職員派遣による研修を実施します。

③ 自主研修(自己啓発)

職員が自発的に知識や能力を高められるよう、学習に取り組む活動を支援します。

4 職場環境の整備

(1) 目指すべき職場像

風通しがよく、職員が能力を最大限に発揮できる職場

職員同士の人間関係を良好に保ち、互いに意見を活発に交わすことができる、風通しの良い職場環境を築くことを目指します。

また、ワーク・ライフ・バランスを実現できる環境を整え、職員が心身ともに充実した状態で、それぞれの能力を最大限に発揮できる組織を目指します。

(2) 働きやすい職場環境への取組

❖ワーク・ライフ・バランスの実現

職員一人ひとりが、仕事と私生活の調和を図り、個々の状況に応じた多様な働き方を選択できる職場環境を整備することは、職員の能力の最大限の発揮、組織全体の生産性向上に不可欠です。また、少子高齢化の進展や価値観の多様化が進む中、優秀な人材の確保・定着を図る上でも重要です。

職員が充実した職業生活を送るとともに、育児、介護、自己啓発、地域活動など、多様なライフイベントや活動と両立できる環境整備を進めます。

○育児・介護支援の充実

育児休業、部分休業、育児短時間勤務、子の看護休暇、介護休暇、介護時間などの制度の周知徹底と取得促進を図ります。特に男性職員の育児休業取得を奨励し、育児への積極的な参画を支援します。

また、休業からの円滑な職場復帰を支援するため、情報提供や相談体制を強化するとともに、妊娠・出産・育児・介護に関し、個別の状況に応じたきめ細かなサポートに努めます。

○柔軟な働き方の推進

年次有給休暇の取得促進を図り、リフレッシュや自己啓発の機会を確保します。特に、連続休暇や計画的な取得を推奨し、時間外勤務の縮減に継続的に取り組むことで、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた意識改革を進めます。

❖職員のモチベーション向上

○職員の健康管理の充実

職員の健康保持・増進のため、メンタルヘルスに関する研修や相談体制の充実、福利厚生事業の実施などに取り組みます。

○職場におけるハラスメント防止

ハラスメントは、被害を受けた職員だけでなく、周囲の職員や職場にも大きな影響を及ぼします。働きやすく、職員が能力を発揮できる職場を構築するために、職場におけるハラスメントの防止に取り組めます。

○途中退職を防ぐための取組

近年は、若い世代の退職が増加しており、家庭の事情等による退職を防ぐことは難しい一方で、職場環境の問題や本人のモチベーション低下に起因する退職は、組織として防止しなければなりません。

これまで育成してきた職員の退職は、市にとって大きな損失となりますので、職員のエンゲージメントを把握し、職場改善やキャリア支援、メンタルヘルス対策など、適切な対策を講じていきます。

❖働きやすい職場風土の醸成

○活発なコミュニケーションの推進

職員同士がお互いの立場を理解し合い、良好な人間関係を構築し、円滑な業務の推進を図るために、職場でのコミュニケーションが活発に行える環境を整えます。

○チャレンジする職場風土づくり

職員一人ひとりが新たな課題に意欲的に挑戦し、自らの能力向上と成長を実感できる職場風土を醸成するため、職場研修の機会を充実させ、職場における主体的な学びを促進します。

○管理監督職の部下育成能力の向上

職場での経験が、人材育成に大きな効果を持つことを踏まえ、部下の育成を管理監督者の重要な責務と位置づけ、管理監督者自身の部下育成能力の向上を図ります。

資料編

人材育成・確保基本方針の改訂にあたり、職員の意識や職場環境について、職員アンケートを実施しました。

■アンケート実施期間 令和7年11月19日～令和7年12月5日

■対象者数 967人

■回答者数 567人(回答率59%)

■回答者の属性

職員区分	回答数	割合
正規職員	523	92.2%
定年延長職員	6	1.1%
再任用職員	28	4.9%
任期付職員	9	1.6%
無回答	1	0.2%
総計	567	100.0%

性別	回答数	割合
男性	381	67.2%
女性	182	32.1%
無回答	4	0.7%
総計	567	100.0%

年代	回答数	割合
10歳代	2	0.4%
20歳代	56	9.9%
30歳代	115	20.3%
40歳代	132	23.2%
50歳代	214	37.7%
60歳代	46	8.1%
無回答	2	0.4%
総計	567	100.0%

役職	回答数	割合
部長級	7	1.2%
次長級	25	4.4%
課長級	59	10.4%
課長補佐級	76	13.4%
主任	141	24.9%
一般職	250	44.1%
無回答	9	1.6%
総計	567	100.0%

【職員像について】(1)～(2)

(1)職員として必要な能力は何だと思えますか(3つまで回答可)

選択肢	回答数	割合
責任感	343	21%
協調性	334	20%
柔軟性	205	12%
正確性	187	11%
専門性	156	9%
傾聴力	113	7%
積極性	101	6%
効率性	96	6%
主体性	87	5%
先見性	48	3%
総計	1,670	100%

(2)一緒に働きたいと思う職員とはどんな職員ですか(3つまで回答可)

選択肢	回答数	割合
柔軟な考え方や行動ができる職員	344	21.2%
仕事に対し前向きな姿勢でいる職員	334	20.6%
コミュニケーション能力が高い職員	243	15.0%
冷静な判断や行動ができる職員	242	14.9%
職務を主体的にとらえ対応できる職員	190	11.7%
自ら考えて提案できる職員	163	10.0%
期待された役割を理解している職員	108	6.7%
総計	1,624	100%

【職場環境について】(3)～(6)

(3)働きたいと思う職場とはどんな職場ですか(3つまで回答可)

選択肢	回答数	割合
人間関係が良好で自分の意見を言える職場	436	26.8%
仕事と生活が両立できる職場	313	19.2%
同じ目標に向かって協力し取り組んでいる職場	218	13.4%
自分の能力を活かせる職場	149	9.1%
周囲からのサポートが受けられる職場	149	9.1%
職務に対しやりがいを感じられる職場	145	8.9%
人を育てようとする雰囲気がある職場	133	8.2%
自分が必要とされていると感じられる職場	86	5.3%
総計	1,629	100%

(4)あなたの職場は休暇・休業を取得しやすい環境にありますか

選択肢	回答数	割合
おおむね取得しやすい	275	48.5%
取得しやすい	191	33.7%
あまり取得しやすすくない	66	11.6%
取得しにくい	35	6.2%
総計	567	100%

(5)職場のコミュニケーションはとれていますか

選択肢	回答数	割合
大変よくとれている	93	16.4%
おおむねとれている	431	76.0%
あまりとれていない	41	7.2%
全くとれていない	2	0.4%
総計	567	100%

(6)仕事へのやりがいを感じ、持続させるためには何が必要だと思いますか(3つまで回答可)

選択肢	回答数	割合
職場内の良好な人間関係	464	31.4%
ワーク・ライフ・バランス	378	25.6%
職場のコミュニケーションの活性化	238	16.1%
職場における仕事の目標、目的の明確化	208	14.1%
仕事の成果に応じた適正な評価	190	12.9%
総計	1,478	100%

【上司について】(7)

(7)上司に求める能力は何ですか(3つまで回答可)

選択肢	回答数	割合
判断力	357	21.8%
決断力	238	14.6%
調整力	205	12.5%
責任力	196	12.0%
コミュニケーション力	140	8.6%
傾聴力	129	7.9%
統率力	120	7.3%
指導力	99	6.1%
危機管理能力	78	4.8%
説明力	68	4.2%
コスト意識	4	0.2%
総計	1,634	100%

【今のあなたについて】(8)～(11)

(8)あなたが特に自信のある能力や特性は何だと思いますか(3つまで回答可)

選択肢	回答数	割合
協調性	334	27.7%
コミュニケーション能力	184	15.3%
行動力	97	8.0%
正確性	85	7.0%
専門的な知識や技術	85	7.0%
接遇能力	84	7.0%
情報収集力	83	6.9%
チャレンジ精神	79	6.6%
コスト意識	53	4.4%
先見性	33	2.7%
折衝力	31	2.6%
マネジメント力	23	1.9%
企画立案能力	18	1.5%
リーダーシップ	13	1.1%
情報発信力	4	0.3%
総計	1,206	100%

(9)あなたに特に不足している能力や特性は何だと思いますか(3つまで回答可)

選択肢	回答数	割合
リーダーシップ	205	14.1%
企画立案能力	168	11.5%
専門的な知識や技術	163	11.2%
情報発信力	141	9.7%
チャレンジ精神	138	9.5%
マネジメント力	121	8.3%
正確性	90	6.2%
コミュニケーション能力	83	5.7%
先見性	75	5.2%
行動力	67	4.6%
コスト意識	56	3.8%
折衝力	54	3.7%
情報収集力	41	2.8%
接遇能力	30	2.1%
協調性	23	1.6%
総計	1,455	100%

(10)今のあなたに必要な研修は何だと思えますか(3つまで回答可)

選択肢	回答数	割合
職場の実務に必要な研修	254	20.0%
マネジメント能力向上のための研修	187	14.8%
デジタル(DX)対応能力向上のための研修	175	13.8%
モチベーションアップのための研修	149	11.8%
部下の能力開発のための研修	126	9.9%
政策立案能力向上のための研修	117	9.2%
段階的なキャリア形成支援のための研修	97	7.7%
コミュニケーション能力向上のための研修	81	6.4%
感情コントロールに関する研修	81	6.4%
総計	1,267	100%

(11)自分の成長のために最も重視するものは何だと思えますか(3つまで回答可)

選択肢	回答数	割合
様々な業務の経験	323	33.0%
自己啓発研修	221	22.6%
職場研修(OJT)	219	22.4%
職場外研修(階層別研修など)	216	22.1%
総計	979	100%