
豊後高田市人材育成基本方針

平成 18 年1月策定

平成 23 年3月改訂

令和5年3月改訂

令和8年3月改訂

豊後高田市

目 次

第1章 人材育成を必要とする背景

- 1 人材育成の必要性・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- 2 人材育成基本方針改訂の目的・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
- 3 人材育成基本方針の位置づけ・・・・・・・・・・・・・・・・ 4

第2章 豊後高田市の人材育成の課題と求める職員像

- 1 人材育成の課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 6
- 2 「求める職員像」の基本テーマ・・・・・・・・・・・・・・・ 8

第3章 能力要件と能力開発の基本的視点と課題

- 1 求める職員像実現のための能力要件・・・・・・・・・・・・ 11
- 2 人材育成・能力開発の基本的視点・・・・・・・・・・・・ 14
- 3 人材育成・能力開発の体制とその推進・・・・・・・・・・・・ 15

第4章 人材育成を支える仕組み

- 1 人材育成・能力開発を支える仕組み・・・・・・・・・・・・ 17
- 2 人事制度の構築・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 20
- 3 研修制度の構築・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 24
- 4 職場づくりの推進・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 29

第5章 デジタル人材の育成・確保

- 1 デジタル人材の必要性・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 32
- 2 「求めるデジタル人材像」と役割・・・・・・・・・・・・ 33
- 3 育成・確保の手法・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 37

第1章 人材育成を必要とする背景

1 人材育成の必要性

今日、私たち自治体職員を取り巻く社会経済環境は、少子高齢化や生産年齢人口の減少による将来的な労働力の不足、経営資源の制約、多様化・高度化する住民ニーズ、甚大化する自然災害、生活インフラの老朽化など、多岐にわたり変化してきています。特に、地方創生や地方分権が進展する中で、市民に最も近い基礎自治体の職員の果たす役割は、益々高まっています。

一方で、近年の地方公務員の働く環境の変化をみると、定年引上げに伴う高齢層職員の活躍や、若年層職員の人材確保、女性活躍の推進、デジタル技術を活用した労働生産性の向上や新たな行政サービスの創出などが求められています。

このように、社会の変化や多様なニーズに応えるため、私たちは、より高度な知識やスキルを身につけ、より付加価値と住民満足度の高い行政サービスを創出する必要があります。

そのためにも、地域のシンクタンクとして、真に必要とされる組織に「変革」することが求められており、仕事のあり方と職員の意識や能力を変えなければ、住民福祉の向上、地域活性化においての住民満足は得られません。

よって、住民ニーズを迅速かつ的確に反映する組織への変革を図るとともに、これまで以上に自らの責任において、夢と知恵と創意工夫をもって、地域の個性を活かした政策を立案・実施し、『豊後高田の確かな未来の創出』の実現に向けた取組を進めていかなければなりません。

2 人材育成基本方針改定の目的

本市では今日的課題に対応すべく、平成 17 年度から、「第一次行政改革」及び平成 22 年度から、これに続く「第二次行政改革」において人事・給与諸度について様々な改革を実施してきました。

まず、人材育成については、市民全体の奉仕者としての自覚を持ち、市民感覚の視点に立った行政運営に取り組むため、職員個々の資質向上を目指して、平成 18 年 1 月に「豊後高田市人材育成基本方針」を策定、平成 23 年 3 月の改訂を経て、職員研修などの諸制度の改革を行ってきました。

また、給与制度改革においては、行財政健全化に向けた適正な制度導入の検討を推進してきました。その結果として、平成 22 年 4 月には「給与構造の見直し（級別構成の見直し）」を実施し、これまでの年功的な給与上昇の抑制と適正な給与水準の管理に取り組んでいます。これにより、職員一人ひとりには、職務職責に応じた仕事に取り組む姿勢の厳格化が一層求められるようになりました。

私たちが、市民の期待に応え、付加価値や住民満足度の高い行政サービスを提供するためには、人材を確保し、育て、活かす仕組みが必要です。

職員一人ひとりが「どのような能力を身につけ、どのようなビジョンをもって公務に取り組むべきか」という組織共通の目標を明確し、採用から配置・育成・評価までを一貫性をもった制度として機能させなければなりません。

さらに、「公務員の担い手」不足が懸念される将来において、本市が「選ばれる自治体」として成長し、自治体間競争を勝ち残っていくためには、職員みずから「自治体職員として成長を実感できる」、「働きがいを感じながら新たな課題にチャレンジできる」という魅力を感じ、自治体職員として働くことへの貢献意欲を高めていくことも必要です。

以上のことから、職員の能力開発に効果的に取り組み、人材育成・組織変革を推進することで、市政の最上位方針である、『第 3 次豊後高田市総合計画』（令和 7 年 3 月策定）に掲げる基本的な考え方「地域の活力は『人』～このまちに確か

な未来を～」の実現を目指します。

本方針では、その原動力となる「職員」と「組織」の目指すべきあり方について示すこととします。

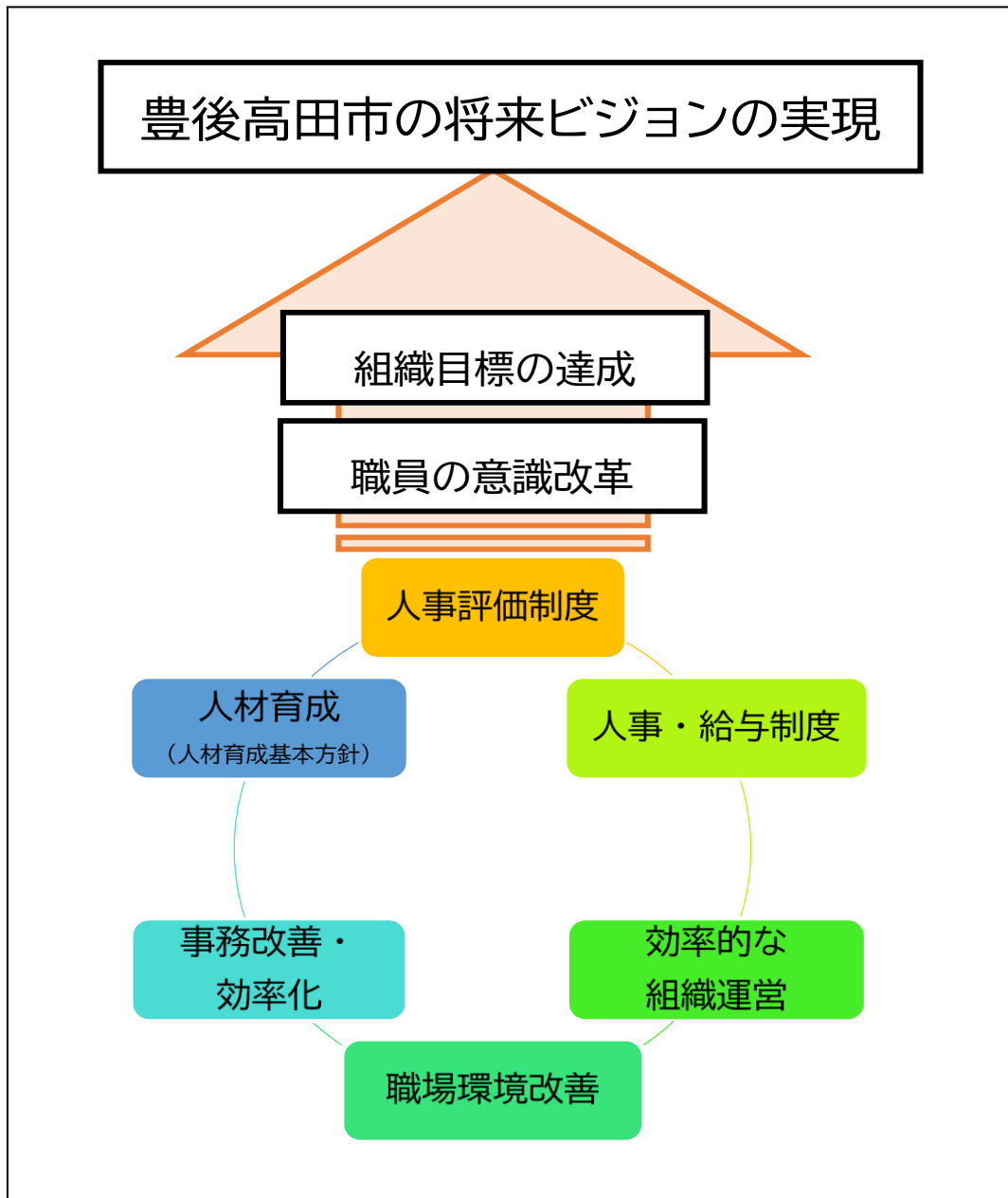
3 人材育成基本方針の位置づけ

この改訂後の「豊後高田市人材育成基本方針」は、職員一人ひとりの意欲の向上を図り、その能力や可能性を引き出し、組織としての総合力を高めることを目的としています。

この基本方針は、本市が「求める職員像」や「能力要件」を明らかにするとともに、職員の能力開発のための取組を総合的な視点から定めることで、地方自治の新しい時代に適切に対応することができる人材を育成するための指針とします。

本市の人材育成基本方針は、現行の人事管理諸制度（任用管理、組織管理、労務管理等）と一体的に連携し、相互に作用・活用し合う仕組みづくりを目指します。これにより、人材育成を含めた人事管理諸制度を『総合的人事管理制度』として確立することを目標とします。

図表 1 人材育成基本方針の位置付け



第2章 豊後高田市の人材育成の課題と求める職員像

1 人材育成の課題

市長へのトップヒアリング、職員アンケートの結果をもとに、「職員として望ましい行動」、本市を取り巻く環境などを踏まえ、必要とする職員像、人材育成への課題を整理すると、以下のようになります。

(1) 市民に対して

- ・常に市民の立場に立ってものを考え、市民の視点で行動すること
- ・質の高い市民サービスを提供すること
- ・市民ニーズに対して的確な対応をすること
- ・市民に正確な情報をわかりやすく説明すること
- ・『豊後高田の確かな未来の創出』の実現に向け努力すること
- ・市民が安心して暮らせるまちづくりをすること
- ・市民が夢をもって暮らせるまちづくりをすること
- ・子どもから高齢者、障がい者や移住者等の多様な立場を理解し、気配りのきいた対応をすること
- ・市の状況を正しく理解し、市民からの問い合わせには速やかに答えること

などにより、「市民の視点でまちづくりができる」ことが求められています。

(2) 仕事に対して

- ・行政のプロとして、自分の仕事には最後まで責任をもって取り組むこと
- ・常に問題意識・コスト意識を持ち、計画的・効率的に職務を遂行すること
- ・費用対効果や受益者負担を考えて企画・立案すること
- ・公務員としての高い倫理観を持ち、市民からの信頼を得ること
- ・習慣、慣例にとらわれず、常に改善・改革を心掛けること
- ・高い目標を掲げ、新しい課題に積極的に取り組むこと

- ・地域のシンクタンクとしての的確に情報を収集・分析すること
- ・環境の変化に柔軟に対応し、独自の発想で企画・立案すること

など、「行政のプロとして地域のシンクタンクとして行動する」ことが求められています。

(3) チーム、仲間に対して

- ・的確な報告、連絡、相談により、チーム内外における情報共有を徹底すること
- ・所属、担当を超えた協調性を発揮し、部門間連携を強化すること
- ・組織全員の連携で市民の夢の実現を手助けすること
- ・組織の方針を把握し、求められる役割を的確に果たすこと
- ・組織目標の達成に向け、リーダーシップを発揮すること
- ・組織を適切にマネジメントすることにより組織目標を達成すること

など、「組織目標達成に自分の役割が果たせる」ことが求められています。

(4) 自己の成長・学習に対して

- ・常に旺盛な向上心を持ち、成長を志すこと
- ・研修や説明会等には積極的に参加し、自己研鑽・自己啓発に努めること
- ・地方公務員に必要な一般法令知識、専門知識は自ら進んで身につけること
- ・市民の夢の実現を手助けする人材を育成すること
- ・人材育成のため、部下・後輩の研修参加、自己啓発等を後押しすること
- ・能力開発について相談しやすい、優秀な人材を育てる風土をつくること

などにより、「市民の夢の実現を手助けする」ことが必要となります。

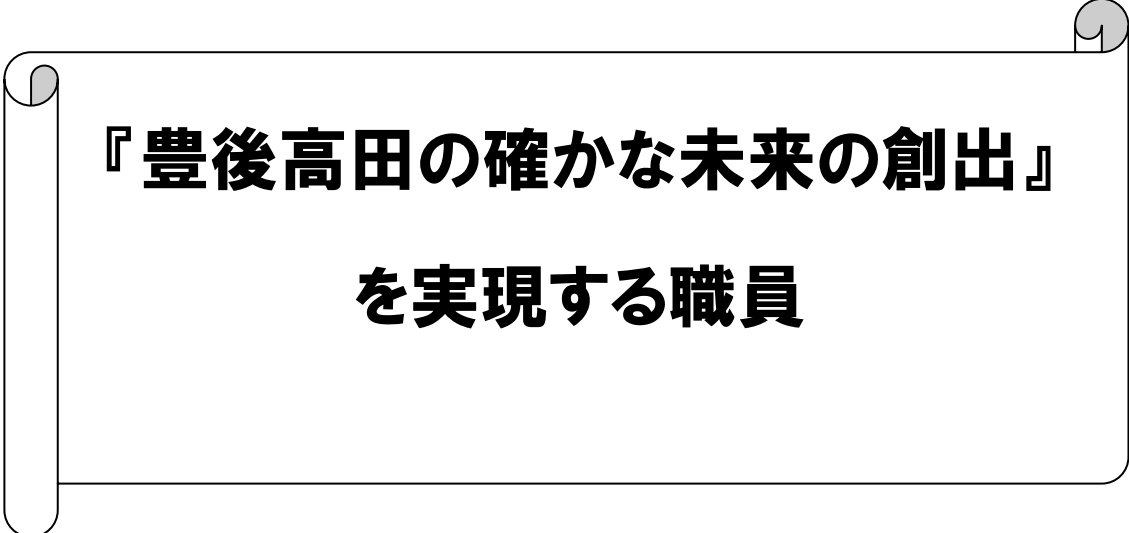
2 「求める職員像」の基本テーマ

以上の課題から、本市の求める職員像は、

市民の視点で まちづくりが できる	<ul style="list-style-type: none">・市民の視点で行動すること・市民一人ひとりが夢をもって、安心して暮らせるまちづくりをすること
行政のプロとして 地域のシンクタンク として行動する	<ul style="list-style-type: none">・行政のプロとして計画的・効率的に職務を遂行すること・地域のシンクタンクとして独自の発想で企画・立案すること
組織目標達成に 自分の役割が 果たせる	<ul style="list-style-type: none">・組織内外における情報共有の徹底を図ること・組織目標を明確化し、問題解決、目標実現に向けてまい進すること
市民の夢の実現を 手助けする	<ul style="list-style-type: none">・自己研鑽・自己啓発により、高い教養と知識を身につけること・市民の夢の実現を手助けする職員を育成すること

とまとめることができます。

このような職員像を目標として、自らの能力開発に努め、業務遂行に励むことで、市政方針である『豊後高田の確かな未来の創出』の実現を目指し、その実現に向け燃える、意欲あふれるまちづくりのプロフェッショナル集団の形成に向けてまい進していきます。そこで、



『豊後高田の確かな未来の創出』 を実現する職員

を基本テーマとし、本市が展開する総合的人事管理制度の基本方針として位置づけます。

図表2 人材育成基本方針推進のイメージ

《 基本テーマ 》
『豊後高田の確かな未来の創出』
を実現する職員

《 求める職員像 》

- ・市民の視点でまちづくりができる
- ・行政のプロとして地域のシンクタンクとして行動する
- ・組織目標達成に自分の役割が果たせる
- ・市民の夢の実現を手助けする

《 人材育成・能力開発を支える仕組み 》

総合的人事管理制度

⇒ 「人事制度」、「研修制度」、「職場づくり」を有機的に結合し、総合的に展開することで効果的な人材育成を目指す仕組み

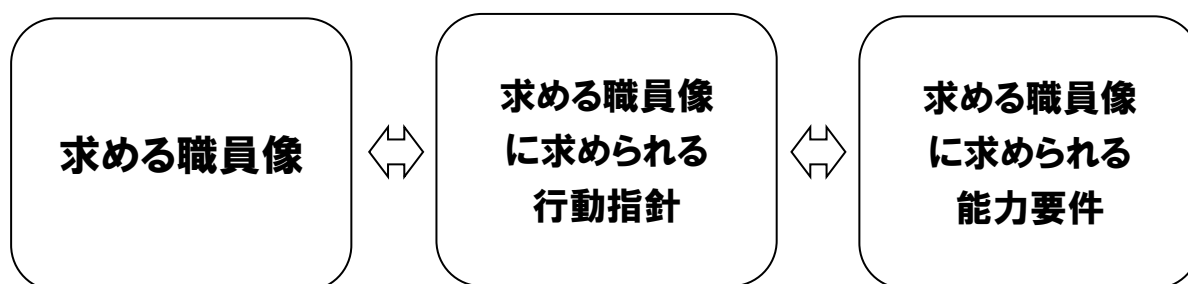
- ・人事制度…職員の努力や実績、成長意欲を評価・促進
- ・研修制度…研修プランの充実とともに積極的な参加を推進
- ・職場づくり…人を育て、やる気と活力を生み出す職場づくりを推進

第3章 能力要件と能力開発の基本的視点と課題

1 求める職員像実現のための能力要件

本市の「求める職員像」を具現化していくために必要な能力を、行動指針に対応して表すと、図表3、図表4、さらに役職段階別に求められる役割・能力を整理すると図表5のとおりとなります。

図表3 求める職員像と行動指針・能力要件



職員は、あらゆる場面において、市民感覚を活かした市政方針の実現に向けて、その行動指針に基づいて市民とともに考え、行動し、必要な能力を獲得していくように努めます。

さらに、本市はそれを支援し、強力に推進していくための仕組みとして、全庁的かつ総合的な取組を展開していきます。

図表4 求める職員像と行動指針及び能力要件

基本テーマ	求める職員像	行動指針	行動事例	能力要件
「豊後高田の確かな未来の創出」を実現する職員	市民の視点でまちづくりができる	市民の視点で行動すること	<ul style="list-style-type: none"> ○常に市民の立場に立つてものを考え、市民の視点で行動します ○質の高い市民サービスを提供します ○市民ニーズに対して的確な対応をします ○市民に正確な情報をわかりやすく説明します 	<ul style="list-style-type: none"> ○高度なコミュニケーション能力（コミュニケーション・表現力（説明力）、折衝・交渉力） ○ファンリテーション能力（協働促進） ○傾聴能力、観察力、理解力、行動力
		市民が夢をもって、安心して暮らせるまちづくりをすること	<ul style="list-style-type: none"> ○市政方針の実現に向け努力します ○市民が安心して暮らせるまちづくりをします ○高齢者、障がい者の立場を理解し、気配りのきいた対応をします ○市の状況を正しく理解し、市民からの問い合わせには速やかに答えます 	<ul style="list-style-type: none"> ○社会情勢に関する一般的知識（環境問題、男女共同参画社会、ノーマライゼーション等に関する知識等） ○規律、接遇能力（身だしなみ・マナー・言葉づかい） ○コンプライアンス意識 ○理解力 ○市のサービスについての基礎知識・実務知識
	行政のプロとして地域のシンクタンクとして行動する	行政のプロとして計画的・効率的に職務を遂行すること	<ul style="list-style-type: none"> ○行政のプロとして、自分の仕事には最後まで責任をもって取り組みます ○常に問題意識・コスト意識を持ち、計画的・効率的に職務を遂行します ○費用対効果や受益者負担を考へて企画・立案します ○公務員としての高い倫理観を持ち、市民からの信頼を得ます 	<ul style="list-style-type: none"> ○困難な状況下でも最後まであきらめずに、やり遂げようとする意識（責任感） ○コスト意識・経営意識 ○市民の信頼を得るための公務員倫理及び人権問題に関する知識・意識（規律性、人権尊重）
		市のシンクタンクとして独自の発想で企画・立案すること	<ul style="list-style-type: none"> ○習慣、慣例にとらわれず、常に改善・改革を心がけます ○高い目標を掲げ、新しい課題に積極的に取り組みます ○地域のシンクタンクとしての的確に情報を収集・分析します ○環境の変化に柔軟に対応し、独自の発想で企画・立案します 	<ul style="list-style-type: none"> ○業務を効率的に推進するためのマネジメント能力（計画・実行・評価・改善、理解・判断・意思決定力） ○目標設定能力 ○業務知識、専門知識、技術力 ○問題意識を持ち、改善改革を進める力（情報収集・分析力、問題発見・解決力、改善工夫力、企画・構想力、チャレンジ精神）
	組織目標達成に自分の役割が果たせる	組織内外における情報共有の徹底を図ること	<ul style="list-style-type: none"> ○的確な報告、連絡、相談により、チーム内外における情報共有を徹底します ○所属、担当を超えた協調性を発揮し、部門間連携を強化します ○組織全員の連携で市民の夢の実現を手助けします 	<ul style="list-style-type: none"> ○情報活用能力（情報通信技術の活用を含む。） ○関係者を説得し、提案を実現するプレゼンテーション力、ディベート力（コミュニケーション・表現力、折衝・交渉力） ○地域や市政に関する幅広い知識、社会問題への関心・知識
		組織目標を明確化し、問題解決、目標実現に向けてまい進すること	<ul style="list-style-type: none"> ○組織の方針を把握し、求められる役割を的確に果たします ○組織目標の達成に向け、リーダーシップを発揮します ○組織を適切にマネジメントすることにより組織目標を達成します 	<ul style="list-style-type: none"> ○目標達成に向けて、チームメンバーのやる気と協力意識を促進する力（チームワーク） ○目標設定能力 ○組織マネジメント能力
	市民の夢の実現を手助けする	自己研鑽・自己啓発により、高い教養と知識を身につけること	<ul style="list-style-type: none"> ○常に旺盛な向上心を持ち、成長を志します ○研修や説明会等には積極的に参加し、自己研鑽・自己啓発に努めます ○公務員に必要な一般法令知識、専門知識は自ら進んで身につけます 	<ul style="list-style-type: none"> ○自己を成長させ、部下、後輩を育成する力（人材育成・指導力） ○自己啓発、自己管理能力 ○経営・マネジメントに関する知識（財務等）
		市民の夢の実現を手助けする職員を育成すること	<ul style="list-style-type: none"> ○市民の夢の実現を手助けする人材を育成します ○人材育成のため、部下・後輩の研修参加、自己啓発等を後押しします ○能力開発について相談しやすい、優秀な人材を育てる風土をつくります 	<ul style="list-style-type: none"> ○時代の変化をとらえるための、社会経済・文化・技術等に関する幅広い知識 ○独自の発想で政策立案を行うための総合能力（情報収集・分析能力、課題発見能力、制度設計能力など） ○政策を展開するための政策法務能力（条例制定能力など） ○関係者を説得し、提案を実現するプレゼンテーション力、ディベート力（コミュニケーション・表現力、折衝・交渉力）

図表5 役職段階別に求められる役割・能力

職務級	役割・定義	求められる能力
課長級 (7級)	<p>市長及び副市長の方針を受けて、市政の長期的な視点から以下の職務を効果的に推進することにより、政策課題を実現させる。</p> <p>①市長の政策意思決定への参画、支援 ②担当部門の現状を改革する重要課題の設定、推進 ③重要課題推進のための体制整備(予算設定、組織編成等) ④内外関係幹部との調整による部門業務推進のための環境整備 ⑤部下の計画的育成活動及び後継者の育成 ⑥危機管理体制の整備及び危機発生時の的確な対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・組織マネジメント ・人材育成 ・折衝・調整力 ・意思決定 ・企画・構想力 ・情報活用力 ・専門知識
課長補佐級 (6級)	<p>課長等の方針を受けて、上記課長業務を補佐し、市政の長期的な視点から、以下の職務を効果的に推進することにより、政策課題の実現に貢献する。</p> <p>①特に重要困難な特定課題の発見、調査、研究 ②特に重要な特定課題の実施、推進 ③その他、多くの内外関係幹部との調整を要する特に重要な特命事項</p>	
主幹級 (5級)	<p>課長等の方針を受けて、市政に対する日常の市民ニーズの等の視点から、以下の業務を効果的に推進することにより、政策課題に相応しい日常行政活動水準の実現に貢献する。</p> <p>①重要な特定課題の発見、調査、研究 ②重要な特定課題の実施、推進 ③その他、多くの内外関係者との調整を必要とする重要な特命事項 ④危機管理への的確な予防対策及び危機発生時の的確な対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・業務マネジメント ・人材育成 ・折衝・調整力
係長級 (4級)	<p>課長等の方針を受けて、定められた日常の行政サービス活動を効率的に提供する視点から、以下の職務を効果的に推進することにより、正確かつ効率的な業務推進を図る。</p> <p>①担当する係業務の予算編成、執行管理 ②担当する係業務の課題提案及び解決方策の企画立案 ③担当する係業務の事務改善 ④担当する係業務への支援、指導 ⑤係員の能力の把握、指導育成 ⑥その他、内外関係者との調整を必要とする業務</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・判断力 ・企画・構想力 ・情報活用力 ・専門知識
主任 (3級)	<p>係長の方針を受けて、担任する複雑な業務に従事し、日常の行政サービスを正確かつ効率的に提供する視点から、以下の業務を独自に検討し、係業務の全般に貢献する。</p> <p>①状況の変化に応じた応用判断を含む一連の業務活動 ②行政サービスの活動の全般にわたった後輩の実務指導 ③身の回りの業務改善</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・業務マネジメント ・能力開発
主事 (2級)	<p>係長の方針を受けて、担任する事務に従事し、日常の行政サービスを正確かつ効率的に提供する視点から、以下の業務を自主的かつ効率的に推進する。</p> <p>①高度な専門知識・技術を基礎とした、定型的な日常業務の推進 ②ある程度応用判断が必要な日常の定例業務の推進 ③組織における情報共有の推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーション ・判断力 ・理解力 ・改善・工夫 ・情報活用力 ・一般知識
主事 (1級)	<p>係長の方針を受けて、上記主事の具体的な指導に基づいて、以下の業務を正確に処理する。</p> <p>①業務に必要な情報の収集・選択・活用 ②定型的な日常業務の習得及び正確な処理</p>	

2 人材育成・能力開発の基本的視点

職員の能力を養成するための具体的な能力開発の仕組みづくりに当たっては、次のことを基本的な視点とします。

(1) 効率的・効果的な行政運営に役立てるため、職員のやる気を高め、個人の能力を最大限に引き出す仕組みとすること

今日、地方分権の進展などにより地方自治体が果たさなければならない責務は、ますます高度化・多様化しています。一方、先に述べたとおり、昨今の社会経済状況、行政改革の推進などを考えれば、この責務を果たすために安易に新たな人的資源を投入していくことは難しく、限られた人材を有効に活用することで、幾多の行政課題に立ち向かっていかなければなりません。このためには、職員一人ひとりが有する能力を引き出し、その能力が最大限に発揮できるようなシステムを創り上げることが必要となります。

(2) 職員一人ひとりの能力・個性を活かし、職員の自己実現・成長の欲求を満たすとともに、全体として、組織力を高める仕組みとすること

「求める職員像」を具現化するための能力要件は多彩なものとなっています。また、職員一人ひとりの能力・個性、価値観も多様です。人材育成の基本は、職員一人ひとりの能力・個性を活かしながら、組織目標と個人目標を合致させ、全体として組織力を高めていくことにあります。

(3) 積極的チャレンジを可能とし、それに応える仕組みとすること

さらに、変革の時代を迎え、地方分権が進展する中、地方自治体にも地域間競争や自己決定・自己責任の組織運営が求められています。このような時代においては、新たな課題を発見し、積極果敢にチャレンジしていく意欲を持った職員の養成も必要となってきており、また、このような職員が正当に評価される仕組みや制度も、併せて構築していくことが求められています。

3 人材育成・能力開発の体制とその推進

人材育成・能力開発を効率的、効果的に推進していくためには、全職員が一丸となって、それぞれの役割を正しく果たす必要があります。

(1) 人材育成キーパーソンとしての管理職の役割

人が育つためには、日常の仕事を通しての指導・育成が大切ですが、その中心となるのは職場の管理職です。

個々の職員について能力開発のニーズを最も的確に把握し、それぞれの能力に応じて指導することができるのは、当該職員の上司たる管理職であるからです。また、職員に適切に仕事を割り振り、公正な人事管理を行うことによって意欲的に仕事に取り組ませることができるのも上司たる管理職であるからです。

このようなことから、職員の人材育成・能力開発において、成功の鍵を握るのは職場の管理職であるといえます。

新しい問題提起や改善提案を行おうとする職員の意欲を失わせ、人材育成や職場の活性化を大きく阻害するような雰囲気のある職場では、職場全体のやる気が低下します。

管理職の意識と行動が職員のやる気や職場の雰囲気を大きく左右することから、管理職はそのことを十分に自覚し、人材育成のキーパーソンとしての責任を果たすようにしていかなければなりません。

(2) 人材育成の主体としての職員の役割

どれほど工夫された人材育成・能力開発策を実施したとしても、受け手の側に学ぶ意欲と姿勢が無ければ、その効果はほとんど期待できないでしょう。逆に、常に向上心を持ち、意欲を持って仕事に取り組んでいけば、ことさら人材育成・能力開発の機会を待たずとも、相当の実力を身につけていくことは可能となります。

組織が行う人材育成・能力開発は、あくまで意欲ある人に対して、能力を高めるための「ヒント」と「チャンス」と「フィールド」を与えるものです。

職員は、与えられることを待つばかりでなく、主体的に、意欲的に能力開発の機会を捉え、自己の能力を高める努力を行うことで、自己実現と組織貢献を行わなければなりません。

(3) 人材育成の中核としての人材育成担当部門の役割

人材育成を組織的・体系的に展開し、学習的風土を維持して行くためには、人材育成の仕組みと人事制度を密接に連携させていく必要があります。いくら懸命に能力開発に励んでも、何ら具体的な見返りがなければ、達成意欲は削がれ、いずれ人材育成の仕組みは形骸化していくでしょう。

ジョブ・ローテーションにおいても、その職員の人材育成を無視した、単に何年たったからとか、ポストが空いたからという理由だけで実施されていたとしたら、本来の職歴開発（CDP＝キャリア・デベロップメント・プログラム）の意味がなくなります。

人材育成担当部門では、組織や職員の人材育成・能力開発に関しての必要な調査研究、情報提供を行う部門として、また組織横断的な課題についての統合機関としての中核的役割を担います。

第4章 人材育成を支える仕組み

1 人材育成・能力開発を支える仕組み

1.1 総合的人事管理制度

求める職員像を実現し、また、そのために必要な能力の向上を図るためには、前述「第3章 能力要件と能力開発の基本的視点と課題」の内容を踏まえた体系的な仕組みづくりとその適切な運営が重要となります。

第一の仕組みは、「人事制度」です。人事制度は、適材適所の人事配置の実現を基本とし、人事上の処遇や評価基準を明らかにし、透明性、公正性を持った運営を行い、職員の向上心を保つことができるような制度としなければなりません。

第二の仕組みは、「研修制度」です。職員の能力開発の基本は、職員一人ひとりの自発的・積極的な取組が主体であることは当然ですが、能力開発の各段階において、必要とされる研修の機会を提供し、個人の持つ能力を最大限に引き出していくための、人事制度と連携した「研修制度」の運営が不可欠となります。

第三の仕組みは、人が育ちやすい「職場づくり」です。活力に満ち、能力開発意欲を醸成していくような環境、すなわち、職場におけるさまざまな場面を人材育成のために活用していくような、人が育ちやすい職場風土を形成していくことが極めて重要となります。

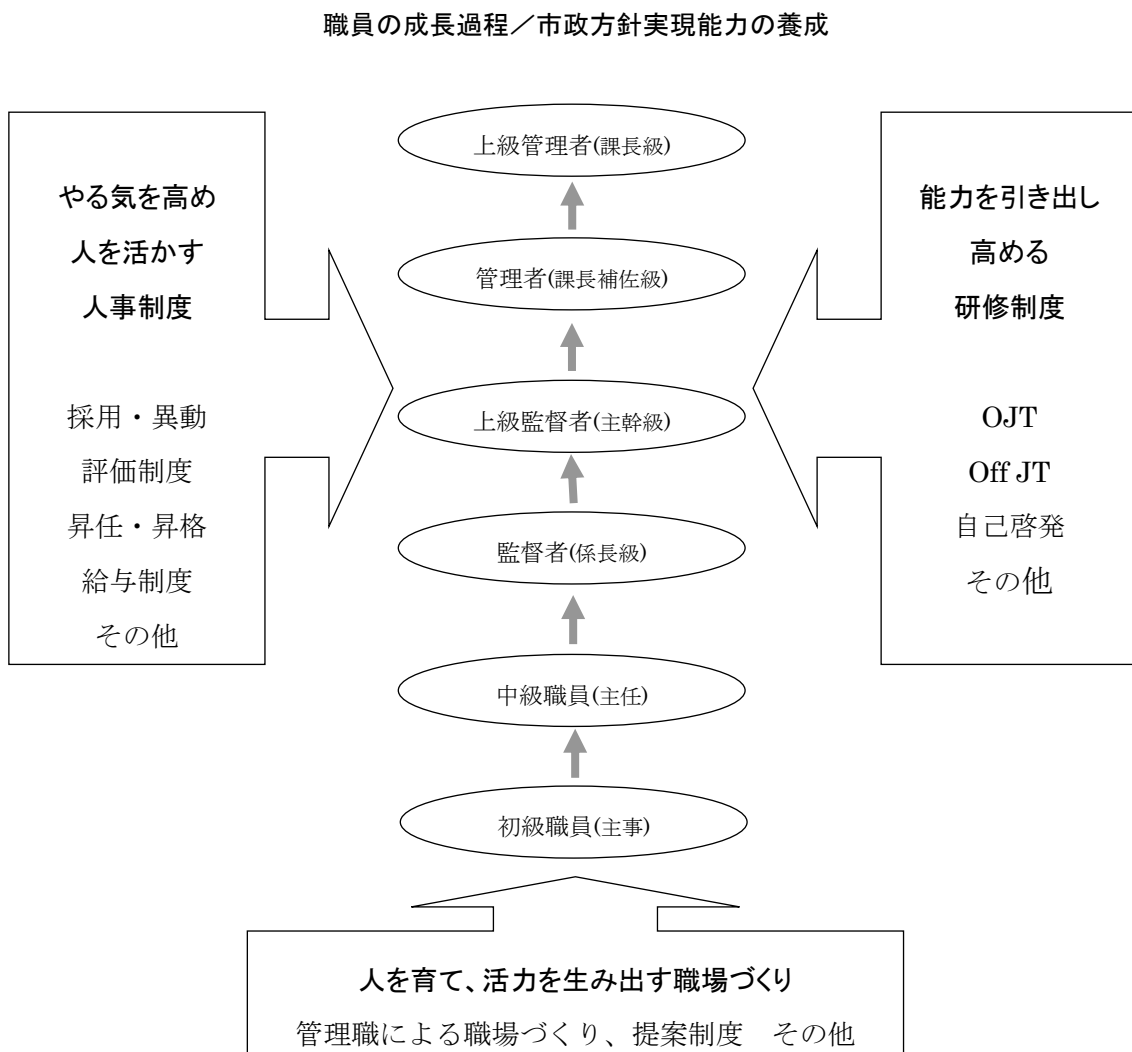
この「人事制度」「研修制度」「職場づくり」を三位一体として、それぞれの施策を有機的に結合させ、各制度が総合的にリンクして展開することで、人材育成を効果的に進めていくことが必要となります。

本市では、人材育成・能力開発に係る、この三位一体の取組を「総合的人事管理制度」と呼び、全庁的かつ総合的な施策の推進を行っていきます。

1.2 総合的人事管理制度の基本フレーム

本市が進める「総合的人事管理制度」では、人事制度、研修制度、職場づくりを総合的に展開していきます。このことにより、職員の採用から退職に至るまで、その成長過程にあわせた、きめ細かな人材育成・能力開発を図ります。

図表6 総合的人事管理制度の基本フレーム



また、職員の成長段階にあわせた人事制度、研修制度を展開するため、基本的な視点を図表7のようにとらえ、それぞれ必要な施策を重点的に講じることとします。

図表7 職員の成長段階と必要な施策の展開

	初級職員	中級職員	監督者	上級監督者	管理者	上級管理者
人事制度展開の視点	適性発見期間		進路決定期間 自己確立期間		適性発揮期間	
研修制度展開の視点	基盤能力開発		専門能力開発		高度専門能力開発 管理能力 統制能力	

2 人事制度の構築

人事制度の構築にあたっては、「職員のやる気を高め、個人の能力を最大限に引き出す」とともに、その努力や実績、成長意欲（たとえば明確なキャリアプランをもつ）などを適正に評価し、応えることを基本に推進していきます。

2.1 採用・異動

（1）人材の確保

少子高齢化や生産年齢人口の減少により、将来的に、「公務員の担い手」の確保が困難になることが懸念されます。より高い資質や意欲のある人材を継続的に確保するための取組を推進します。

- ① 採用試験の情報発信の強化をはじめ、本市の職員として働く魅力の効果的な情報発信を研究します。
- ② テストセンター方式の活用や先行試験の実施などにより、志願者が受験しやすい環境を整備し、受験者数の増加を図ります。
- ③ 技術職などの専門的資格・知識をもった人材や、社会人経験者など多様な経験・スキルをもった人材を確保するため、効果的な試験方法の整備を検討します
- ④ 職務上の知識・経験・技術を次世代に継承するため、60歳以上の高齢層職員が活躍できる機会の確保を推進します。
- ⑤ 複雑化・高度化する行政課題に対応するため、デジタル分野などの高度な専門性が必要な職種については、必要に応じて外部人材の活用を検討していきます。

（2）職員の人事異動

「ジョブ・ローテーション制度」の確立を検討します。

ジョブ・ローテーションとは、業務上の必要性から行われる「人事異動・配置

転換」とは異なり、人材育成の視点から、新規採用後 10 年間程度はいくつかの異なる部門を、計画的に異動させるもので、例えば、窓口部門、管理部門、事業部門の 3 部門を 3 年周期程度で異動、経験させることで、業務全般の幅広い視野や知識の習得、適性の発見、業務のマンネリ化の防止、庁内の人的ネットワークの形成、情報の共有化などを図ろうというものです。

(3) 庁内公募制度についての研究

組織の活性化には、新たな仕事や課題にチャレンジさせる職務拡大、職務充実が有効です。職員のチャレンジ精神の喚起を図り、意欲ある職員を発掘・登用することにより、組織活性化を図ることができます。新規の事業や難易度の高い事業を推進する場合、その推進担当者を職員から公募し、能力評価の結果を参考に審査・選考を行い、その職に配置する制度について研究します。

(4) 自己申告制度の拡充と人事情報システムの構築

現行の職員異動調書を異動のみの活用から職員の能力開発を含めて行うために、適性職務、能力開発、キャリア形成なども申告できるよう内容を充実させていくことを検討します。

将来的には「人事情報システム」を構築し、例えば自己申告と過去の異動履歴、研修履歴、人事評価履歴などをデータとして登録し、計画的な人事異動や戦略的人事配置への活用などを検討します。

2.2 評価制度

(1) 人事評価制度

職員の能力、勤務実績をより正確に把握、評価し、その結果で、公正な処遇を実現するとともに職員の意欲向上を図り、能力開発に活かすための「人事評価制度」の適性かつ効果的な運用等に取り組みます。

なお、人事評価の実施に当たっては、被評価者への育成面談、評価者研修の実施による評価者の評価能力の向上及び評価の精度向上を図ります。

① 目標による管理制度

「目標による管理制度」を実施し、期首に職場で達成すべき目標を定め、その目標達成に向けて進行を管理し、目標の達成度を評価していきます。

② 育成面談

人事評価の期首と期末に上司と部下が面談を行い、今期の業務の確認や人事評価内容のフィードバック等を行うことで、上司と部下のコミュニケーションの円滑化を図り、信頼関係を築いていく「育成面談」を実施します。

2.3 昇格・昇任

(1) 評価結果の昇格・昇任への活用

人事評価の結果を昇格・昇任へ活用することにより、職員の主体的な能力開発を促します。

(2) 降格希望制度

リーダーとしての職責にストレスを感じる職員に対して、職員の心身の負担軽減と職務への意欲向上を図るため、総括主幹以上の職にある職員を対象に、希望降任制度を導入しました。

様々な事情から、職員がもつ本来の能力が発揮できず、職責を全うできない状態が続けば、組織全体の不活性につながります。

本制度を適切に運用していくとともに、引き続き制度の研究を進めていきます。

(3) 男女格差のない人事管理の推進

性別にかかわらず、その個性と能力を十分に発揮することができる男女共同参画社会の実現に向け、様々な取組が進められています。性別にとらわれるこ

となく能力や成果に基づく公正な評価を行い、その結果を有効に活用することは、活力ある職場づくりのために大変重要です。

女性を積極的に管理職に登用することは、女性のやる気を引き出すきっかけとなるばかりでなく、職場全体の活性化にもつながります。女性の管理職への登用や職域拡大のため積極的な取組を行い、男女が共同して参画することのできる職場づくりを進めます。

2.4 給与制度

人材育成を柱とする人事制度の見直しの一環として、給与制度における昇給や勤勉手当について、人事評価の結果を効果的に活用し、職責・能力・業績に応じたものとなるように検討していきます。

2.5 勤務実績の不良及び適格性を欠く職員への対処

人事評価での継続的な勤務実績の不良をはじめ、職員としての能力の欠如、職務に対する意欲の欠如、職務命令に対する不服従など、職務の遂行に支障がある、又は支障を生じるおそれの高い職員に対しては、最大の能率を發揮させ、公務能率の確保を目指さなければなりません。

こうした職員に対して、勤務実績の改善を図るために必要な措置について、制度の構築を検討していきます。また、それらの措置により改善が見られない場合には、地方公務員法に定める分限処分（降任又は免職）を検討します。

3 研修制度の構築

地方公務員法第 39 条第 1 項は、「職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。」と規定しています。このことは、職員には研修を受ける権利があることと同時に、研修に積極的に参加することで、自らの能力を常に高めていく義務があるということでもあります。

職員は、「求める職員像」となるために、積極的に研修の機会を活用し、その能力開発に努めなければなりません。

職員の能力開発の具体的手法である「研修」には、「研修の 3 本柱」と呼ばれる次の 3 つがあります。

- ① 職場において、上司・先輩等が仕事を通じて行う職場研修（OJT）
- ② 日常の職場を離れた所で実施する職場外研修（Off - JT）
- ③ 職員自身が公務員としての自覚に基づいて自発的に取り組む自己啓発

一般に「研修」というと、職場外研修が中心というイメージが定着していますが、職場外研修のみですべての能力開発が行われるわけではありません。

自己啓発、職場研修のそれぞれの特徴を生かして、能力開発目標に応じた最も効果的な手法を選択していくことが必要です。

3.1 職場研修（OJT）

職場研修（OJT：On the Job Training）とは、職場において上司・先輩等が仕事を通して、また、仕事に関連させながら部下を育成・指導するものです。

職場研修は、日常的な職務に直結し、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、能力開発においては、極めて有効な手法です。仕事を進める過程そのものが人材育成である

ということが出来ます。

本市では、職場研修を研修の重要な要素と位置づけ、職場外研修とともに一層の充実を図っていきます。

日常の業務を通じて行う職場研修は研修の中心であり、管理・監督者の責任でもあります。効果的な職場研修が実施できるよう、管理・監督者に対して職場研修に関する研修を実施します。また、育成面談（前述）の実施やOJTマニュアルの整備等、OJTを推進するための基盤をつくります。

3.2 職場外研修（Off - JT）

職場外研修（Off - JT : Off the Job Training）とは、本来の職務から離れて講義を受けて知識を習得したり、討議等によって考え方を深めたりするもので、集合研修ともいい、自己啓発や職場研修とともに能力開発における重要な手法です。また、知識・技術を一定期間、集中的かつ体系的に学習する効果があり、更に、他職場や他の地方公共団体などの職員との人的ネットワークの形成の場として、互いに意識啓発し合う機会となります。

職場外研修は、職員の間にかかなりの定着をみているところですが、今後は、職場や職員が求めている能力を育成するための研修ニーズを把握し、時代の変化に即応した効果的な研修となるよう、また、一方的に与える研修から職員自身が参画していく研修とするよう、研修の目的や内容を常に検討していきます。

（1）職員の能力向上のための内部研修の充実

人材育成基本方針のテーマである「『豊後高田の確かな未来の創出』を実現する職員」は、まちづくりを力強く牽引していく知識とパワーを有する職員の育成を表しています。

この市政方針の実現に向け、職員としての能力要件となる、コミュニケーション能力、問題発見・解決能力、政策形成能力等を中心として市独自の研修を検討していきます。

(2) 高度・専門的な研修への派遣

高度・専門的な能力等の向上を図るため、大分県自治人材育成センター、市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）、全国市町村国際文化研修所（国際文化アカデミー）主催の研修への参加を進めます。

(3) 人事交流、県等への派遣研修の推進

高度な異体験の場を提供することを通じて、視野の拡大、専門的知識の習得、政策形成能力の向上を目指します。このため、県等との人事交流や出向・派遣を引き続き実施します。

(4) その他研修の充実

その他、職員の一般能力を開発するため、職員参加型研修など適宜ニーズに応じた研修についても積極的に計画、実施していきます。

3.3 自己啓発

自己啓発とは、職員が自分の時間と費用により、自己の能力開発について主体的に取り組むことです。能力開発においては、職員一人ひとりの能力向上に対する意欲と主体性が重要であることから、自己啓発は人材育成の基本的な手法となります。

また、公務員としての職務を果たす上で、自らの能力を十分に発揮するために常日ごろから継続的に自己啓発を行い、人材資源としての価値を高めていくことは当然の責務であるということが出来ます。日常の業務を遂行することができれば、特に自己啓発を行う必要性がないのではなく、常に自己の能力を最大限に引き出すための努力をすることが望ましいと考えられます。

職員の主体的な自己啓発への取組を推進するためには、組織的な支援が必要

であり、これらをより充実させるとともに、今後は、自己啓発を促進するためのきっかけづくりや自己啓発に取り組みやすい職場づくりを醸成していかなければなりません。

今後も職員が自己啓発しやすい環境を整備するため、さまざまな角度からの支援について検討していきます。

3.4 人権・同和研修

職員は、あらゆる人権侵害・差別を解消するための人権行政・同和行政業務の遂行にあたって、職場内は当然として市民一人ひとりの人権を侵害することのないよう、十分留意するとともに、人権を擁護する職責意識を持つことが不可欠です。そして人権保障の歩みや人権についての考え方をはじめ、さまざまな人権問題について理解を深め、人権問題の解決を自らの課題として取り組むことが求められています。

そのため、職場における人権研修については、さまざまな人権問題の背景や現状、課題について知的理解を図るだけでなく、豊かな人権感覚を身につけ、人権問題を的確に捉える能力、感性を適正に育むことを目的に、職員採用時から計画的に取り組みを進める必要があります。

中でも、特に、部落差別問題については、『部落差別の解消の推進に関する法律』（平成28年12月16日法律第106号。以下「法律」という。）及び、本市における部落差別を解消するための基本的な考え方を示した『豊後高田市部落差別の解消の推進に関する基本方針』（令和3年4月策定）に基づき、法律が成立した背景や経過、本市におけるこれまでの部落差別に関する取組や経過、関係団体との連携などについて認識を深める取組を推進します。

具体的には、法律や本市の部落差別解消に関する施策に関する研修等を、全ての職場で実施し、職員の部落差別の解消に関する知識及び意識の向上を図ります。

(1) 人権意識調査

全職員の人権に関する意識及び学習ニーズを調査する。

(2) 人権研修計画

- ① 全職員対象の全体人権研修
- ② 職場単位の人権研修
- ③ 管理職員対象の人権研修
- ④ 初任者研修（新規採用者・新任の所属長）
- ⑤ 経年者研修（新規採用者・係長級昇格者・課長補佐級昇格者・課長級昇格者）

4 職場づくりの推進

人材育成は、職員一人ひとりの主体的取組が基本ですが、その主体的取組を醸成していくには、誰もが働きやすい風通しの良い職場環境になっていることが大切です。仕事を通じた人材育成・能力開発が行われるとともに、働くことが楽しくなるような明るい職場を形成し、一人ひとりのやる気を高めるような環境を創り上げていくことが、人材育成・能力開発を進めるうえで、大きな柱となります。

「人を育て、やる気と活力を生み出す職場づくり」を全庁的な取組課題として推進していきます。

4.1 管理職による職場づくりとその支援

職場において学習的風土を醸成するためには、職場をあずかる管理職の理解と支援が重要となります。管理職は「学習的職場づくり」を自分の責務として、次のような役割認識を持つことが必要となります。また、そのような機能・役割を発揮しやすくするため、人事担当部門において支援策を講じます。

①管理職の役割

- ・自由な意見交換や気軽な相談ができるように、職員とのコミュニケーションを密にし、風通しのよい職場づくりに努める
- ・職員の能力・適性を的確に把握し、事務分担の工夫などにより適正な職員の構成に努める
- ・職員に研修を受講させる場合、職員ごとに、どの能力をいつまでに身につけさせるかといった目標を明確にする
- ・研修を奨励し、受講時には、職員とよく話し合い、動機付けを高める配慮をする
- ・自己啓発を促進するような学習風土づくり
- ・職員に「求める職員像実現のための行動指針（図表3参照）」を機会あるごとに確認させる。

- ・職員の「ワーク・ライフバランス」（仕事と生活の調和）の実現のために、管理職は、不要不急の事務事業の廃止や縮小などにより、時間業務の効率化・簡素化を図り、時間外勤務の縮減を推進する。

②職員自身の役割

- ・地方自治に携わるプロとして、意識的に、計画的・継続的能力向上に努める
- ・キャリアを自ら積み上げていく意識・意欲を持つ
- ・市民のニーズや社会経済情勢の変化などに常に注意を払い、幅広い視野を養う
- ・能力開発に積極的に取り組み、常に自己研鑽に励む
- ・パイオニア精神とチャレンジ精神を持つ
- ・「ワーク・ライフバランス」の実現に向け、職員が互いに協力できる職場づくりに努める
- ・業務の効率化・簡素化を図り、時間外勤務の縮減に努める。

③人事担当部門の役割

- ・職員の自主申告や職務経歴などを十分考慮し、適材適所の人事配置を行う
- ・各職場の管理・監督職と連携し、職員の人材育成を念頭に置いた人事管理に努める
- ・人材育成を阻害する要因が認められる場合には、管理・監督職に是正を指導する
- ・「豊後高田市特定事業主行動計画」の取組を推進し、職員の「ワーク・ライフバランス」の実現に向けた職場環境づくりに努める
- ・全ての職員がコンプライアンスについて高い意識を持ち続け、不正や不祥事等を許さない、起こさない組織風土づくりを推進する

4.2 職場改善意識の醸成

職場改善及びそのための改善改革意識の醸成を目的として、職員による積極的な改善提案を促進させていただきます。

4.3 エンゲージメントの向上

行政サービスの向上のためには、職員一人ひとりが仕事に対する「働きがい」を感じ、政策に反映させる意欲が大切です。逆に、「働きがい」を感じられない組織は、人材が流出し、上質な行政サービスの提供ができず、組織の衰退につながります。仕事や組織に対する信頼（エンゲージメント）が高いほど、職員が仕事に前向きに取り組む環境が整っているといえます。

エンゲージメントに関して、意識調査を定期的を実施し、組織が抱える課題解決につなげるよう努めます。

4.4 心と体の健康管理の増進

職員が能力を十分に発揮して働くためには、職員一人一人の心身がともに健康であることが前提であり、組織全体の職務遂行能力の向上を図る上でも重要な事項であるため、職員の健康づくりをサポートしていきます。

①健康相談、健康づくり講座等の実施

本市の産業医、保健師等による健康相談や健康づくりに関する講座などの充実を図り、職員の健康づくりを支援します。

②メンタルヘルス対策の充実・強化

メンタルヘルスに関する研修の実施や管理監督者による職場環境等の把握と改善、ストレスチェックの実施など、メンタルヘルス対策の充実・強化を図ります。

③ハラスメント対策の実施

職場におけるさまざまなハラスメントについて、研修を実施するなどし、理解の促進と防止に向けた意識啓発に取り組むほか、相談や苦情の申出がいつでもできる体制を整えていきます。とりわけ、カスタマーハラスメントへの対策にあたっては、組織的な情報共有のルール化や相談体制の充実に向けて研究し、職員個人ではなく、組織として対応する文化の醸成に努めます。

第5章 デジタル人材の育成・確保

1 デジタル人材の必要性

本市では、令和7年3月に市政の最上位計画である「第3次豊後高田市総合計画」を策定しました。

社会情勢の変化や、行財政をとりまく環境変化をはじめ、人口減少や少子高齢化の課題が深刻化していく中で、私たち職員には、少数精鋭による専門的かつ効率的な行政運営が求められます。

中でも現在、日常生活の様々な場面で、デジタル技術の進展が急速に進んでおり、市民にとって満足度の高い行政サービスを提供するためには、組織全体としてデジタルトランスフォーメーション（「DX」）に関する専門的知識・能力の向上や人材確保に向けて取組んでいく必要があります。

さらに、本市の総人口は、将来的にも減少が見込まれており、中でも生産年齢人口（15歳～65歳未満の人口）は、令和22年には、令和2年時点に比べて約80%に、令和32年には約70%程度にまで減少する見込みとなっています。※

将来に向かい、職員数の確保は、一層の困難が想像され、本来必要な行政サービスを、限られた人数で提供する仕組みの構築は急務といえます。

本項目では、デジタル社会の進展、深刻化する人材不足の状況下において、本市に求められるデジタル人材のすがたや、役割を定め、その育成や確保の手段について整理していきます。

※第3次豊後高田市総合計画 第3期人口ビジョン参照。

本市の総人口は、令和2年22,112人（令和2年国政調査による）であったが、国立社会保障・人口問題研究所（「社人研」）によると、令和22年17,853人、令和32年15,895人（いずれも平成27年国勢調査に基づく推計）とされている。

また、生産年齢人口については、令和2年11,103人に対し、令和22年8,910人、令和32年7,743人（いずれも令和2年国勢調査に基づく推計）とされている。

2 「求めるデジタル人材像」と役割

2.1 求めるデジタル人材像

デジタル技術の進歩は目覚ましく、様々な先端技術が生活の中に取り入れられ、社会や生活が劇的に変化しています。

市民にとって、より利便性や満足度の高い行政サービスを提供するためにも、行政の各分野でDXを推進し、行政機能のさらなる充実が求められます。

本市では、以下の基本テーマをもとにして、担い手となる人材の育成と、それを支える組織体制を整備していきます。

<求めるデジタル人材像>

行政サービスを“変革”し、 “新たな価値”を創出できる人材

職員一人ひとりが、行政実務能力の向上に加え、
デジタル技術の知識や、スキルを習得する。



既存の価値観にとらわれない、新たな行政サービスを提供し、市民により高いレベルの利便性・満足度を創出できる人材への成長を目指す。

2.2 デジタル人材の区分と役割

求めるデジタル人材像の実現のため、具体的にどのような知識・スキルをもった人材を育成・確保すべきかにあたり、本市では、①所属長、②高度専門人材、③DX推進リーダー、④一般職員 の4つの区分に分けて整理することとします。

図表8 デジタル人材の区分



区分ごとに求められる人材像と育成の目標

(1) 所属長

人材像

- ・ 自部署をはじめ組織的な DX 推進をリードできる人材
- ・ 自部署のデジタル人材の育成を推進できる人材

育成の目標

- ・ 自部署の所管業務における DX の動向を総括的に理解する。
- ・ 新たなサービス創出に向けてリーダーシップを発揮し、DX の牽引役となるためのスキル向上を目指す。

(2) 高度専門人材

人材像

- ・ 専門的な知見をもとに、全庁的なレベルの DX 推進の各種取組を指導・監督し、マネジメントできる人材
- ・ トップ層や職員への意識醸成・動機づけができる人材

育成の目標

- ・ 一定程度以上の高度な専門性が求められるため、中長期的視点で育成し、専門性の高い知識・スキルを習得する。
- ・ 取り組む政策課題によっては、内部の職員に限らず、政策課題に精通した外部人材の活用を検討する。

(3) DX 推進リーダー

人材像

- ・ デジタル技術を活用して、自部署の課題解決や業務改善の実現に向け、行動できる人材
- ・ 行政実務に加え、DX への関心や知識・経験を備えた人材

育成の目標

- ・ 各所属から 1 名程度を指定し、自部署での DX の実行役を目指す。
- ・ 自部署での課題発見や業務改善の提案につなげるための実践的なデジタルの知識・スキルを習得する。

- ・学習レベルや業務改善、職務経験の実績によっては、高度専門人材へのキャリアアップを検討する。

(4) 一般職員

人材像

- ・デジタル技術を活用した業務改善への視点を持ち、解決に向けて DX 推進リーダーに必要な相談・提案ができる人材
- ・自部署において DX の必要性に理解をもつ人材

育成の目標

- ・通常業務の遂行上で求められる、DX の一般的な知識を習得する。
- ・各職場で使用するデジタルツールのスキルを OJT を通じて習得する。
- ・一般職員個々の DX への意識醸成と知識・スキルを向上させ、組織全体としての底上げを目指す。

3 育成・確保の手法

3.1 研修による育成

所属長、高度専門人材、DX推進リーダー、一般職員それぞれの役割に必要な技術や知識をスキルマップとして整理します。

スキルマップの習得に向けた研修体系を構築し、集合研修やeラーニングを用いて、計画的に実施していきます。

- ▶ 内部研修・・・情報推進室や総務課主催によるデジタル人材区分別の研修
各所属や職種ごとに必要な知識・スキルに関する専門的研修
- ▶ 外部研修・・・大分県自治人材育成センター、地方公共団体情報システム機構（J-LIS）等の機関が実施する研修

図表 9 階層別スキルマップ

役割区分	求められるスキル	スキル内容
所属長	組織的変革の推進	組織の DX を牽引することにより、組織の変革を促し、デジタルを活用した新たな価値ある行政サービスの創出を主導できる
	人材育成	部下職員のデジタルスキル向上を推進するとともに、学習姿勢や成果を適正に評価し、デジタル人材の育成に貢献できる
高度専門人材	マネジメント	組織の課題を理解し、デジタルを活用した課題解決や目標達成にむけ、必要な取組を管理監督できる
	庁内ネットワーク等の管理	庁内ネットワークやシステムの運用への知識をもち、適切な管理や緊急時の対応・指示ができる
	セキュリティ対策	全庁的なセキュリティ対策への見識をもち、緊急時の安全確保や職員への意識啓発ができる
	施策の企画立案	トップ層や関係部署に対して、行政サービス向上に資する取組の企画立案・折衝ができる
DX 推進リーダー	DX の基礎的理解と実践	デジタルツールの知識やサービスデザイン思考を理解し、行政サービス向上に向けた取組が実践できる。
	業務改革の提案	担当業務に関するデジタルツールを活用して、行政サービス向上の提案ができ、その実現のために意欲的に取り組める
一般職員	情報セキュリティの基礎的理解	個人情報保護やセキュリティ対策の概要を理解し、日々の業務の中で適切に対応できる
	デジタルツールの利用	職場で使用するデジタルツールの基礎的な知識を習得し、業務改善に役立つツールを利用できる
	DX の基礎的理解	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務に関するデジタルツールやデジタルを活用した業務改善についての理解や関心をもっている ・行政サービス向上の視点をもちながら業務に取り組める

3.2 外部からの人材確保

高度な知識・経験を要する高度専門人材の確保にあたっては、職員採用試験において、民間企業等での職務経験のある人材の募集を検討します。

確保の形態としては、正職員や任期付職員としての採用のほか、国・県が整備する人材リストの活用や、個々の事業目的に応じて、業務委託等の手法を活用していきます。

3.3 育成・確保を促す支援・環境づくり

- ・ 育成のレベルを確認する指標として、「IT パスポート」をはじめ、デジタル分野の資格取得を推奨します。また、資格取得に要する費用助成制度の構築を目指します。
- ・ eラーニングによる学習にあたっては、学習科目の重要性などに応じて、勤務時間中の受講を認めることを推奨し、所属長及び所属内での理解と配慮を求めます。
- ・ 学習や業務改善の成果を適正に評価するため、人事評価の業績評価において、知識・スキルの習得や業務改善を個人目標として設定することを推奨します。また各所属長に対しても、適正な評価に向けて、統一的な評価視点をもつよう啓発します。

3.4 キャリアパス

ジョブローテーションを推進して、職員個々の行政実務能力とデジタルスキルの向上を図ります。

具体的には、各部署での実務経験を基礎に、デジタル関係施策の部署での企画立案業務や、基幹系システム担当部署でのシステム運用業務、各種研修の受講などの経験を通じて、行政実務能力とデジタル人材としての知識・スキルの双方の向上を目指します。

図表 10 デジタル人材のキャリアパスのイメージ



3.5 推進体制

本指針に基づくデジタル人材の育成・確保に関する各種取組は、情報推進室と総務課で連携して推進します。

取組の状況は、「豊後高田市行政文書等に係る押印等の見直し及び行政手続等のデジタル化推進本部」(本部長：副市長)に適宜、報告し、進捗管理するものとします。

各所属においては、所管する分野について、情報推進室、総務課と連携し、行政サービスの向上や、業務改善に資する取組を推進することとします。

図表 11 推進体制のイメージ

