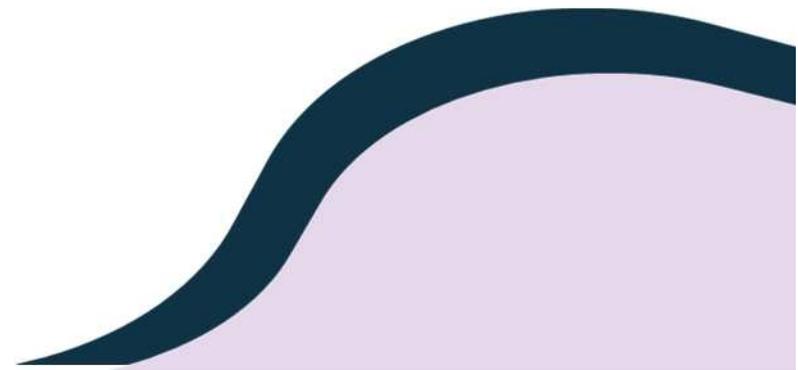


薩摩川内市職員人材育成基本方針  
3 か年特別対策版

～ コロナ禍の中、困難を乗り越え、  
急激な時代の変化に対応するために ～

令和 4 年 4 月

薩摩川内市行政管理部総務課





— 目 次 —

はじめに .....	1
1 これまでの人材育成 .....	2
2 特別対策版の位置付け .....	3
3 これからの人材育成を取り巻く背景 .....	4
4 今後求められる職員の在り方 .....	6
5 今後求められる職員の基本的な行動 .....	7
6 今後充実すべき人事制度 .....	8

やってみせ、言って聞かせて、  
させてみせ、ほめてやらねば、  
人は動かじ。

話し合い、耳を傾け、承認し、  
任せてやらねば、人は育たず。

やっている、姿を感謝で見守って、  
信頼せねば、人は実らず。

山本五十六



## はじめに

薩摩川内市では、平成16年10月の新市誕生後、平成18年3月に「薩摩川内市職員人材育成基本方針」、平成22年7月及び平成27年4月には改訂版を策定し、高い政策形成能力と業務遂行能力を備えた職員の育成に取り組んできました。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症の世界的大流行(パンデミック)や近年の自然災害の頻発・激甚化は、急激なデジタル化の進展など経済や行政の在り方について劇的な変化をもたらし、変動性(Volatility)、不確実性(Uncertainty)、複雑性(Complexity)、曖昧性(Ambiguity)の4つの単語の頭文字をとったVUCA(ブーカ)の時代と言われており、環境が激しく、不確実性で、複雑、答えのない時代には、個人一人で対応することは難しく、多様な意見を反映した組織力で対応する必要があります。

については、劇的な環境の変化に対応すべく現行の人材育成基本方針を一旦休止し、令和4年度から令和6年度までの特別対策版として新たに策定しました。

なお、本特別版の基本的な考えは、令和7年度からの新たな薩摩川内市総合計画を進めるための、新たな人材育成基本方針へ引き継ぐものとします。

# 1 これまでの人材育成

## ◆ 平成18年3月策定概要

背景	方針
<ul style="list-style-type: none"><li>・国の危機的財政状況(国債等の長期債務残高が約800兆円)</li><li>・公務員に対する市民の厳しい目</li><li>・市町村合併、行政改革、地方分権及び、行政改革等に対応した公務員制度改革を推進</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・求められる職員を「薩摩川内市を愛し、市民本位のサービス改革に、果敢に挑戦する職員」と設定</li><li>・「市民志向」、「創造・挑戦」、「自立」の分類に沿った研修等を実施</li><li>・「接遇能力」、「政策立案能力」、「基礎的職務遂行能力」の養成を目指した。</li></ul>

## ◆ 平成22年7月改定概要

背景	方針
<ul style="list-style-type: none"><li>・世界的同時不況</li><li>・国の財政状況の悪化</li><li>・普通交付税の激減(5年間で歳入規模約36億円、延約90億円減少)</li><li>・雇用環境の悪化</li><li>・少子・高齢化の進展</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・基本的な考えは当初計画を踏襲</li><li>・本庁、本土支所、甕島支所間の積極的な人事異動の推進</li><li>・職員の再教育(回復)制度の構築</li><li>・薩摩川内市特定事業主行動計画の着実な実行</li></ul>

## ◆ 平成27年4月改定概要

背景	方針
<ul style="list-style-type: none"><li>・財政運営プログラムの実行</li><li>・定員適正化方針による平成32年度の職員数1,000人以内の対応</li><li>・能力・実績主義、退職管理を徹底した地方公務員制度改革</li><li>・第3次男女共同参画基本計画</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・基本的な考えは当初計画を踏襲</li><li>・求められる職員の能力に「経営」、「コンプライアンス」を追加</li><li>・女性が輝く人材育成を積極的に推進</li></ul>

## 2 特別対策版の位置付け

本市の都市経営戦略が「薩摩川内市総合計画」であるとすれば、「薩摩川内市職員人材育成基本方針」は、「薩摩川内市総合計画」を実現するための本市職員の人材育成戦略として連動して策定してきました。

今回の特別版は、コロナ禍の中、劇的な環境変化を認識し、組織で対応することを目的に緊急対応措置として策定し、その考え方を基本に、今後、新たな総合計画に対応する次回正式改訂版を策定します。

H 17	H 18	H 19	H 20	H 21	H 22	H 23	H 24	H 25	H 26
第1次総合計画(前期)					第1次総合計画(後期)				
人材育成基本方針					人材育成基本方針(改訂版)				

H 27	H 28	H 29	H 30	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
第2次総合計画									
人材育成基本方針(第2次改訂版)							休止		
							人材育成基本方針 3か年特別対策版		

R 7	R 8	R 9	R 10	R 11	R 12	R 13	R 14	R 15	R 16
第3次総合計画									
人材育成基本方針(第3次正式改訂版)									

### 3 これからの人材育成を取り巻く背景

#### (1) 新型コロナウイルス感染症拡大

令和2年1月から世界的に急速な広がりを見せ、今もなお収束が見通せない新型コロナウイルス感染症は、移動制限や自粛生活など、我が国の経済や国民生活に大きな変化をもたらしました。

一方、テレワークなど多様な働き方を行う機運が高まりました。

なかでも、我が国のデジタル化・オンライン化・キャッシュレス化の遅れが顕著となりました。

#### (2) 自然災害の頻発・激甚化

我が国の国土は、7割を山地や丘陵地が占め、標高に対し河口までの距離が短く、急勾配であり、降った雨は、山から海へと一気に流下します。

近年、洪水や土砂災害が発生する大雨や、短時間豪雨の回数が増加し、死亡者、行方不明者の発生等、甚大な被害をもたらし、速やかな避難情報の提供が必要となっています。

なお、令和3年5月には災害対策基本法が改正され、避難情報の見直しも行われました。

#### (3) 働き方改革の推進

我が国は、2010年から人口減少社会に突入し、既に、労働者人口の減少が顕著となり、地方は過疎化という大きな課題に直面しています。

多様性の中から新しいアイデアが生まれ、小さな成功やイノベーションが湧き起こることから、女性、男性、若者、高齢者、障害や難病のある人など、誰にも出番と役割があり、働きがいや生きがいを感じることができるなど、多様な働き方が共存し、選択できる社会の実現が求められています。

## (4) SDGsの推進

繰り返される戦争は、多くの人命と人権を奪い、グローバリズムでつながった現代社会では、新型コロナウイルス感染症のパンデミックなど、一つの国が単独で制御できない問題が多く生まれました。

また、消費社会の拡大は、地球の資源を枯渇させ、「持続的な開発」のために、「環境」と「経済」を両立させていくことが重要視されています。

極度の貧困や飢餓の撲滅、教育の普及、経済成長、環境保全など様々な問題を解決するため17のゴール・169のターゲットを構成し、途上国、先進国を問わない普遍的な目標として、国家の枠組みをこえ、世界中で問題解決に取り組む必要が生じています。

## (5) LGBTQ

性的マイノリティを称するLGBTQ(Lesbian:レズビアン〈女性同性愛者〉、Gay:ゲイ〈男性同性愛者〉、Bisexual:バイセクシャル〈両性愛者〉、Transgender:トランスジェンダー〈性別違和〉、Questioning:クエスチョニング〈性別属性不明〉)の人々に対するいわれのない偏見や差別により傷つき、尊い命が奪われる事件も発生し、LGBTQの人々の権利を見直す世界的な運動も展開され、同性結婚など生まれながらの性別にとらわれない性別の在り方が見直されています。

## (6) ハラスメント問題

経済のグローバル化による競争の激化により、成果主義や過重労働を強いられ、余裕のない職場環境となり、結果として、高ストレス、コミュニケーション不足、管理職の指導不足となり、パワーハラスメントやセクシャルハラスメントなど様々なハラスメントが問題となっています。

## (7) 定年制延長

令和5年度より段階的に定年制が延長され、役職定年などが導入され、新たな人事管理を検討する必要があります。

## 4 今後求められる職員の在り方

時代の劇的な変化に対し、  
チームワーク（組織）で  
困難を乗り越える職員

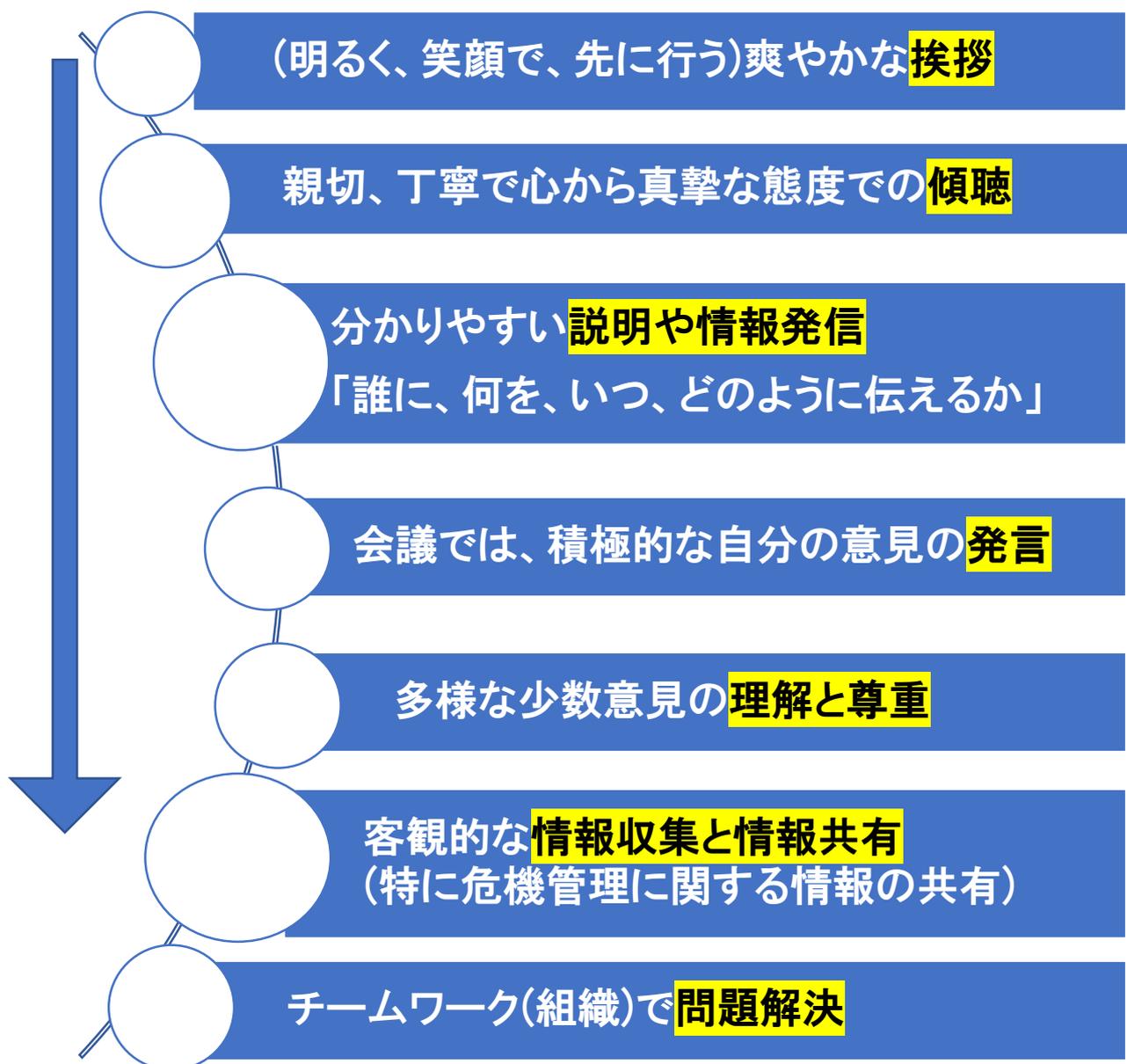


現在は、  
変動性 (Volatility)、  
不確実性 (Uncertainty)、  
複雑性 (Complexity)、  
曖昧性 (Ambiguity)  
の4つの単語の頭文字を  
とったVUCA(ブーカ)  
の時代と言われており、  
環境が激しく、不確実性  
で、複雑、答えのない時代  
に、個人ではなく多様な  
職員の意見を反映した組  
織力で対応する必要があります。

## 5 今後求められる職員の基本的な行動

時代の劇的な変化に対応するために、今後、求められる職員の行動としては、サービス規程に定める「親切丁寧、正確かつ迅速」な対応を基本としつつ、強く「市民満足度」を向上させるため「広報・広聴」を意識した行動が必要となります。

そのためには、**コミュニケーションのスキル向上**が必要です。



## 6 今後充実すべき人事制度

### 多様な人材を確保する「職員採用制度」

市役所組織が活性化するためには、多様な業務経験や専門的知識を持った者や「女性」、「若い人を含めた幅広い階層の人々」、「障害者」ほか多様な人材を確保し、多様な意見を取り入れる必要があります。

#### 多様な業務経験や専門的知識による採用

有資格者、専門的知識をもった者、デジタル関連業務などの特殊な業務経験者ほか多様な職員の採用を行います。

また、土木技師、保健師等の技術職員の場合は、公募による採用試験の結果、応募定数に満たない場合は、応募定数を満たすまで、資格条件等により学科試験を免除し、面接試験のみの通年での募集を実施します。

#### 女性

市の女性職員は全体の25%と少ないことから、「女性職員の活躍の推進に関する特定事業主行動計画」に基づき、令和7年度までに採用試験の受験者総数に占める女性の受験者数の割合を40%以上に、各年度の採用者の女性割合を30%以上とすることを目指します。

#### 若い人を含めた幅広い階層の採用

現在、職員の約7割が40～50歳代であり、今後、退職者を新卒者で補充した場合、20年後、約7割が20～30歳代となります。

幅広い年齢層の職員構成とするために、受験年齢の大幅な緩和を行い、幅広く採用試験を受験できるよう対応していきます。

#### 障害者

現在、障害者の法定雇用率2.6%に対し、令和3年6月の時点で2.8%の雇用となっています。

今後も、障害者が働くやすい職場環境を整え、法定雇用率を上回る雇用を行っていきます。

## 能力申告型人事異動制度

人事異動は、職員の自己申告による異動希望を参考として人事異動を行います。ほとんどの場合、初めて行う仕事であり、仕事を行いながらスキルを磨いている状況でした。

今回、各職員が保有している能力や経験が一層仕事に活用されるよう自己申告の項目に仕事に活かしたい能力や経験、保有資格と活かしたい職場を申告し、人事異動に活用する「能力申告型人事制度」を導入します。

## 組織のモチベーションを高める「表彰制度」の実施

職員表彰制度について、「窓口業務や庶務事務など通常業務においてもまじめに取り組んだ職員に対し広く表彰を行う。」、「部表彰、課所表彰など所属表彰の充実を行う。」、「表彰結果をポイント化し人事評価制度に反映する。」など大幅に制度を見直します。

## 自己啓発助成制度を充実し、資格取得を推進

自己啓発の助成については、利用し易いように充実した助成制度を検討し、職員の資格取得を推進します。

資格取得者には、職員表彰、人事評価の加点とするほか給与や昇任等処遇の反映を検討します。

## コミュニケーションスキル向上のための研修の実施

「挨拶」と「傾聴」、会議において「自分の意見」、「アイデア」を、自信をもって発言できるよう、プレゼンテーションを活用した研修の実施や「爽やかな挨拶運動」の実施を行い、コミュニケーションスキルの向上を図ります。

## デジタル人材養成等多様な研修制度の実施

自治体におけるDX（デジタル・トランスフォーメーション）に対応する人材育成が急務となっています。

また、LGBTQの人々の理解を深めるため、職員研修を充実させるほかコミュニケーションのスキル向上に係る研修など、多様性の時代に対応する研修制度を整備します。

## 「成果」の評価から「過程」の評価へ 評価結果が見える化した人事評価制度の実施

人事評価制度について、目標に対する「成果」を評価するのではなく、目標達成のために努力した「過程」を評価する方式に評価方法を改めます。

また、職員表彰や研修の参加、資格取得、ボランティア活動や消防団活動など人事評価制度の加点項目を整備し、職員に公表し、加点項目の見える化を行います。

## 働き方改革の対応

高齢化や人口減少による労働者不足が進む中で、持続可能な行政サービスを提供し続けるために、将来の住民及び職員のため、業務の在り方を変革し、ICTを活用した業務改革などデジタル技術を駆使し、業務を変革する「行政DX（デジタル・トランスフォーメーション）」を推進することにより、短い時間で労働生産性を向上させ、有給休暇も取得しやすい職場を目指し、ワーク・ライフ・バランスの実現に努めます。

また、職員のテレワークを推進し、特に、育児や介護の必要な職員に対し、休業とは別の「テレワーク」を選択できる職場を目指します。

## ストレスの少ない職場環境づくり

新型コロナウイルスの感染拡大や長期的な自粛生活の中、多くの職員が不安とストレスを受けています。

課の懇親会等ストレス解消やリフレッシュする機会がなく、令和3年度は、メンタルを要因とする長期病気休暇の取得者が前年度の約2倍の勢いで増加しました。

そのため、職場では、ストレスチェックの分析結果等を活用し、ストレスのない職場を目指します。

また、パワーハラスメントやセクシャルハラスメント、マタニティハラスメントなど、ハラスメント防止規程を整備し、相談体制や解決のための体制を整備しました。

制度を適正に運用し、ハラスメントがなく、コミュニケーションが通う働きやすい職場を目指します。

## 再チャレンジ制度の創設

職員ひとりひとりがその能力や持ち味を十分発揮し、努力が報われる公正な職場を目指すことは、重要課題と言えます。

多様な機会が与えられ、何度でも再度チャレンジができる様々なチャレンジ制度の構築を目指します。

【再教育制度】 人事評価制度において勤務成績不良と判定された職員の再教育制度などの検討

【職務復帰支援制度】 長期病気休暇等を取得した職員の職務復帰支援制度などの検討

【再チャレンジ復職制度】 育児、介護、病気などやむを得ない理由で退職した者を職員として復職させる制度の検討

【定年前学び直し制度】 定年延長や長期の再任用に備え、希望する職員に対し、財務や契約業務など定年前の学び直し研修の検討

発行 薩摩川内市  
編集 薩摩川内市行政管理総務課人事職員グループ  
〒895-8650 薩摩川内市神田町3番22号  
TEL 0996-23-5111 FAX 0996-20-5570  
ホームページ <http://www.city.satsumasendai.lg.jp/www/index.html>  
Eメール [jinji@city.satsumasendai.lg.jp](mailto:jinji@city.satsumasendai.lg.jp)