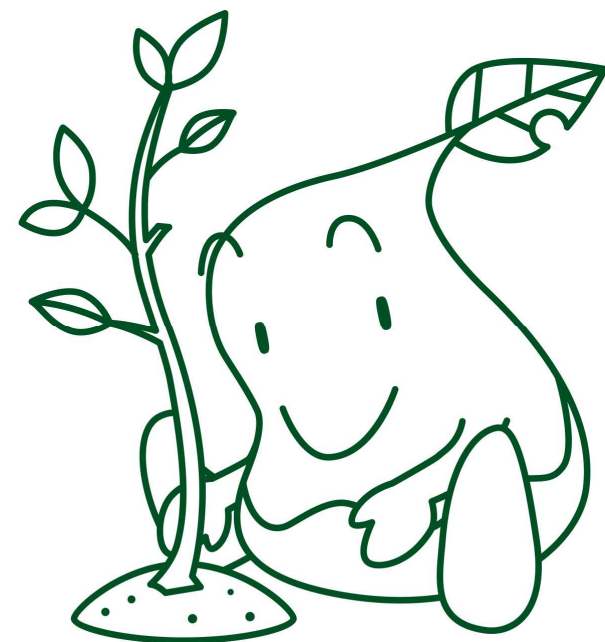


# 真庭市人材育成基本方針

令和8年4月改訂



# CONTENTS (目次)

---

01	はじめに	-----	03
02	各役職の役割	-----	06
03	能力の分類と考え方	-----	08
04	人材育成	-----	09
	ありたい姿（職員像）、人材育成の取組		
05	職場環境づくり	-----	14
	ありたい姿（職員像）、職場環境づくりの取組		
06	人材確保	-----	17
07	資料	-----	19

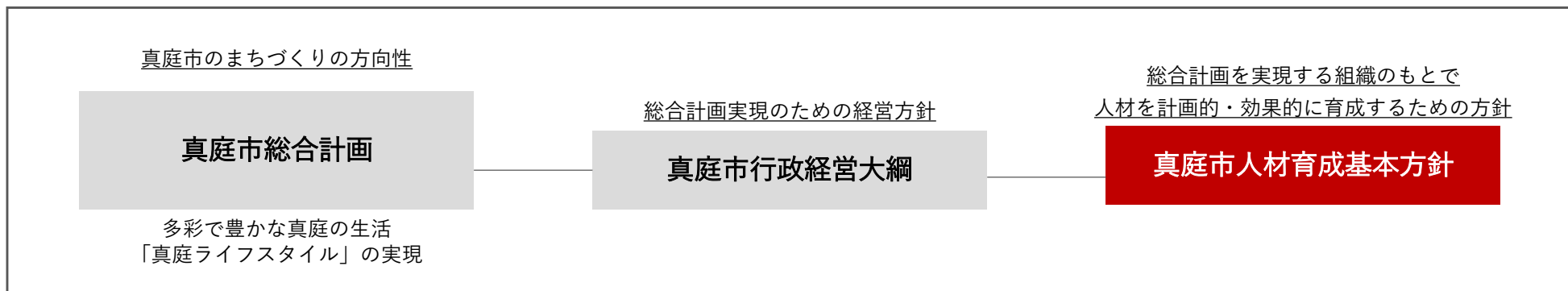
# 01 はじめに（基本的な考え方）

真庭市は、平成19年に「真庭市人材育成基本方針」を策定し、広い視野と先見性を持ち、変化に柔軟かつ迅速に対応する職員を目指し、人材育成に取り組んできました。方針の策定から約20年が経過し、人口減少・少子高齢化の加速、デジタル化の推進など徐々に社会環境が変化し、それに伴って行政サービスも多様化してきました。

一方、公務員志望者の減少、採用競争の激化により人材確保が困難になり、限られた資源（人材・財政）を前提とした組織運営が求められてきています。そうした中でも、職員がやりがいを持って働くためには、「成長の土台づくり」と「健全な職場」が重要であり、近年、スキルアップやキャリア形成支援、コミュニケーション環境の整備などへの関心が高まってきています。

これらの状況を踏まえながら、第3次真庭市総合計画に掲げる「多彩で豊かな真庭の生活（真庭ライフスタイル）」を実現するために、市民に寄り添い、地域の発展に貢献できる職員を育成することを目的とし、真庭市人材育成基本方針を策定します。

## 方針の位置付け



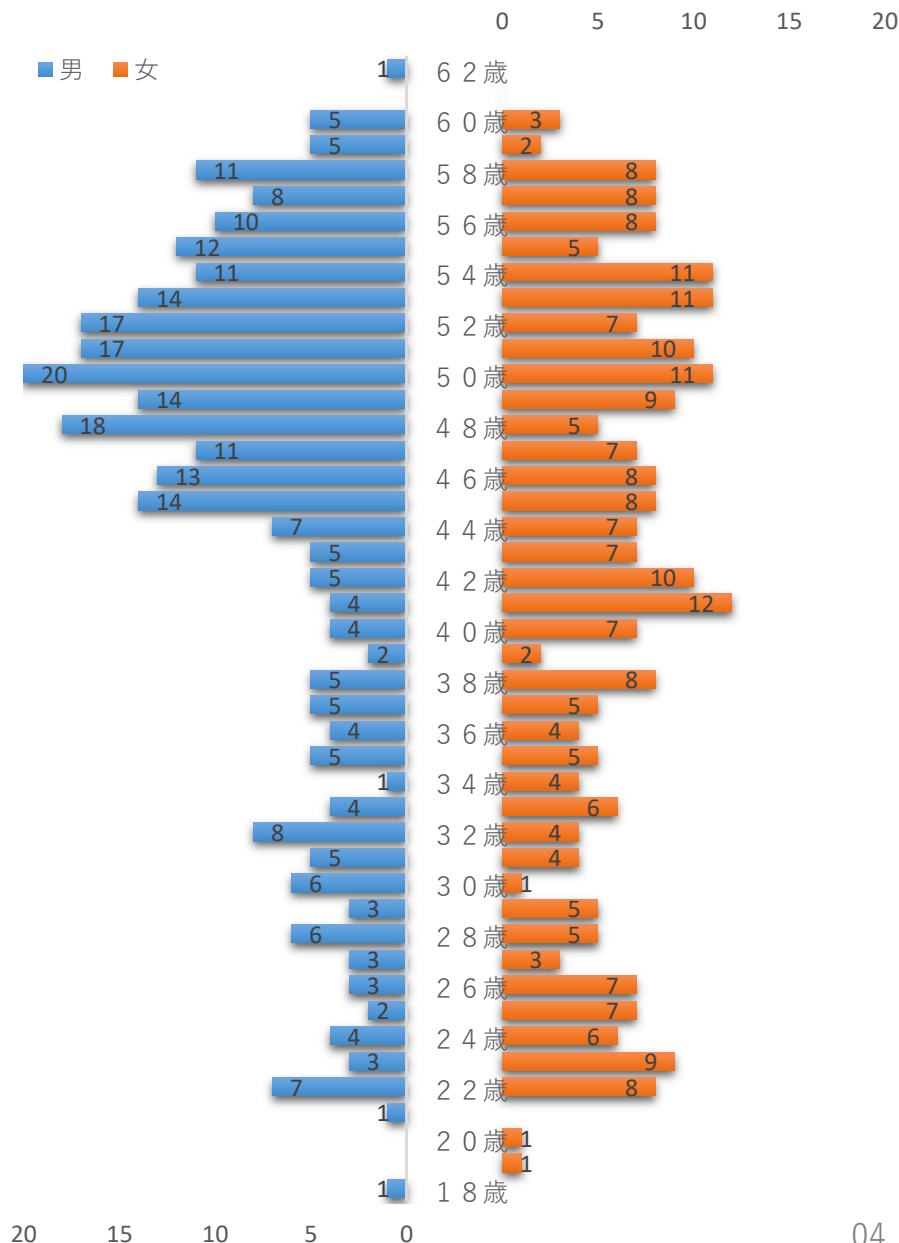
# 01 はじめに（市役所の現状）

真庭市役所職員の年齢構成（令和7年4月1日現在）

持続可能な「真庭ライフスタイル」の実現を目指し、職員は日々業務を行っています。しかしながら、人口減少が進む中でもサービスが多様化している状況から、官民の枠を超えた採用競争が激化しており、人材不足が課題となってきました。また、限られた資源（人材・財政）で突発的な業務（災害、コロナ、物価高騰など）にも対応しなければならないため、疲れやモチベーションの低下も危惧されます。

さらに、真庭市職員の年齢構成にも課題があり、45歳以上の中堅年齢層の割合が50%を超える「いびつな」かたちとなっています。

行政サービスを支える持続可能な組織とするために、職員の成長を支える仕組みと意欲を持って働くことができる職場づくり、そして、バランスよい組織にするための計画的な採用活動が求められます。



病院、消防は含まれていません。

# 01 はじめに（職員アンケートから）

方針の策定にあたって、仕事や職場環境の満足度、人材育成、求める職員像などについて、職員向けアンケートを実施しました。仕事へのやりがいや人間関係については概ね満足度は高い結果となりましたが、役割分担や人材育成についての項目では満足度は低く、業務量の増大や人材配置について改善を求めるコメントが多く見られました。

## 仕事にやりがいを感じていますか？

感じていない	ふつう(どちらでもない)	感じている
19%	42%	39%

「仕事は楽しいけど業務量が多く負担」  
「頑張ろうと思える人員配置を望む」  
「職員を適正に評価してほしい」

## 研修などの学びの機会に積極的に参加していますか？

参加していない	ふつう(どちらでもない)	参加している
37%	42%	21%

「参加したくても時間の余裕がない」  
「人材育成できる体制になっていない」  
「若手職員に育成の機会が与えられていない」

## 職場の人間関係は良好ですか？

良好ではない	ふつう(どちらでもない)	良好
18%	35%	47%

「言葉遣いや気配りに配慮がない人もいる」

## 職場での役割分担はきちんとできていますか？

できていない	ふつう(どちらでもない)	できている
37%	42%	21%

「業務が手一杯」 「特定の職員に業務が偏っている」  
「役職・役割に応じた業務分担になっていない」

## 悩みや課題を抱えている人をフォローできていますか？

できていない	ふつう(どちらでもない)	できている
18%	54%	27%

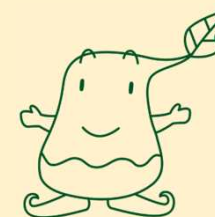
「本音が言えなくて辛さを感じている人もいるのでは」

### 「求める職員像」で多く回答があったのは...

- ・先例にとらわれずチャレンジできる職員
- ・豊かな感性と人間性を持った職員
- ・広い視野と先見性を持った職員

### 「理想的な職場環境」で多く回答があったのは...

- ・人間関係のよい職場
- ・協力体制のある職場
- ・信頼関係のある職場



## 02 各役職の役割

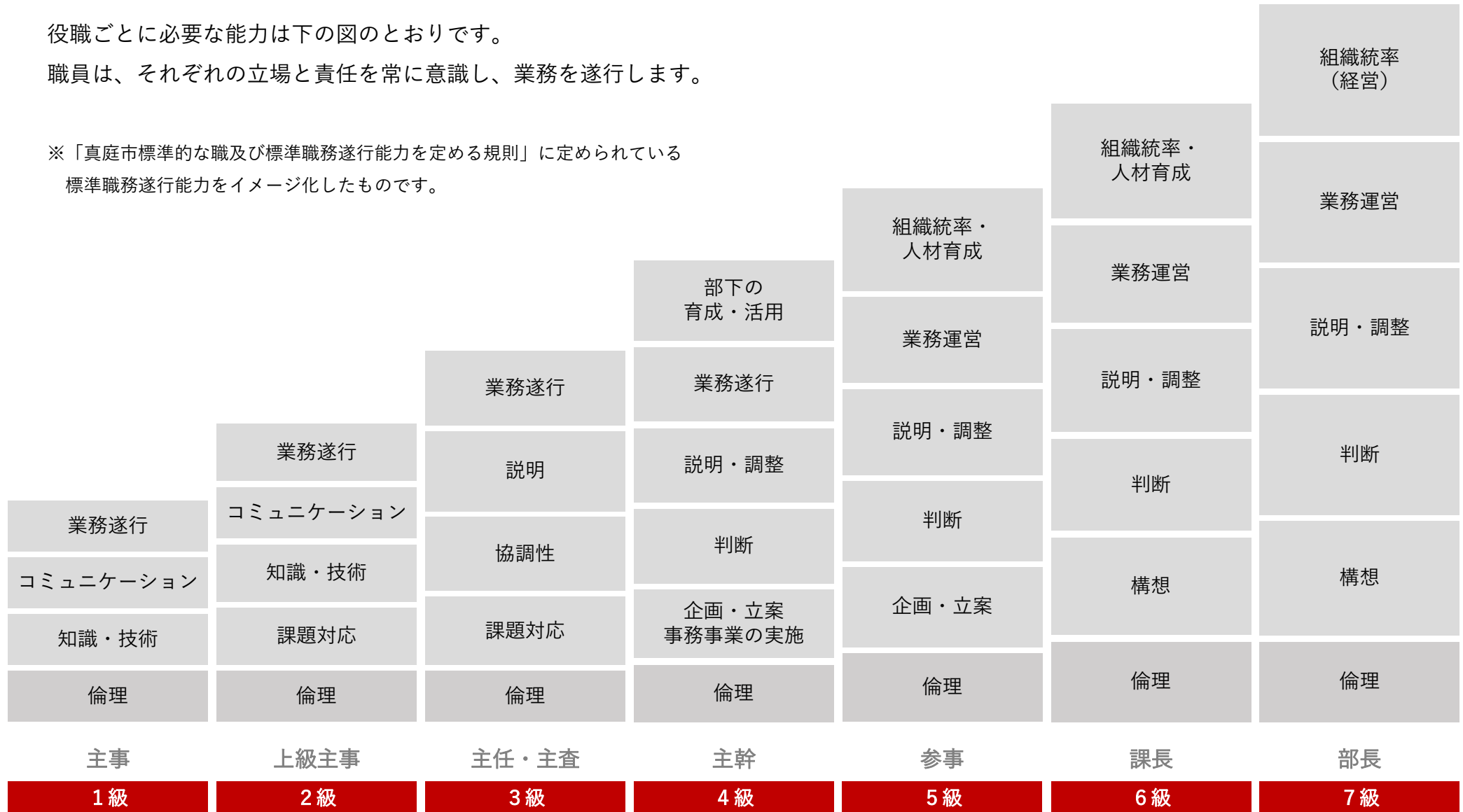
部長	管理職 組織の経営層	部の最高責任者として、自治体の施策や業務全般を統括する 市長や副市長の指示を受け、政策立案や予算編成を指導する 組織を統率し、部局の施策の方向性を決定する
課長	管理職 中間管理層	課の責任者として、部の方針に基づいて業務を管理・指揮する 課の予算・人事・業務進捗の管理をする 部長と職員の橋渡し役として、組織の円滑な運営を図る
参事・ 課長補佐	専門的な職務の 調整役	特定の重要施策や専門分野を担当し、助言や調整を行う 課を横断する業務や高度な専門性を必要とする分野を担当する 系の業務を統括し、業務の進行管理を行う（課長補佐）
主幹・ 係長	高度な専門知識を 持つ実務責任者	企画立案や調整業務を行い、課の業務の質を向上させる 後輩職員の指導・助言を行う 系の業務を統括し、業務の進行管理を行う（係長）
主査 主任	実務の 中心となる職員	担当業務の中心となり、系の業務を支援・調整する 係長職を補佐し、専門的な業務や調整・説明を行う 担当する事案について説明を行うことができる
上級主事	基礎的業務の 担当職員	事務や窓口業務、調査業務など、自治体の基盤となる業務を担当する 事務改善の視点を持ち、課題対応などを行う
主事	基礎的業務の 担当職員	担当職員として、基礎的業務を遂行する 事務や窓口業務、調査業務など、自治体の基盤となる業務を担当する

## 02 各役職の役割 ～必要な能力のイメージ～

役職ごとに必要な能力は下の図のとおりです。

職員は、それぞれの立場と責任を常に意識し、業務を遂行します。

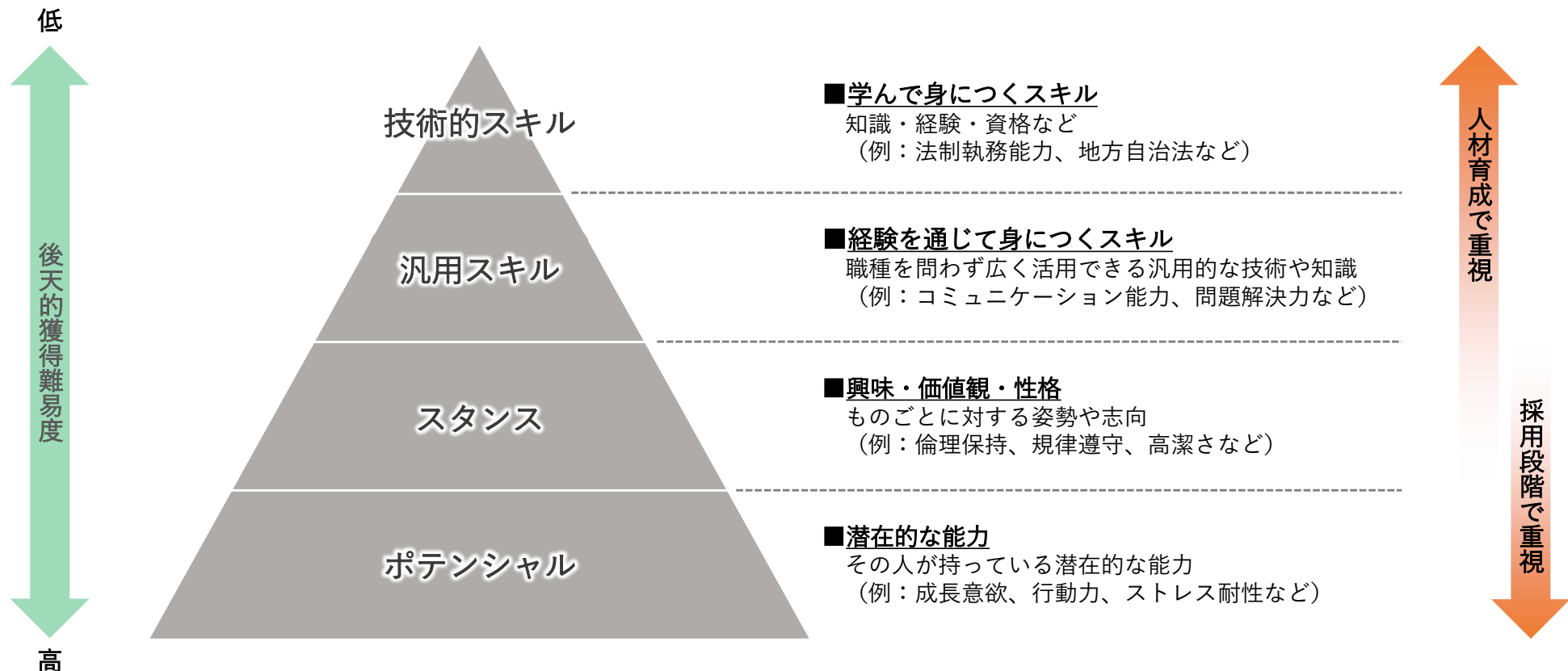
※「真庭市標準的な職及び標準職務遂行能力を定める規則」に定められている  
標準職務遂行能力をイメージ化したものです。



## 03 能力の分類と考え方

その人が持つ知識や能力、性格といったものを次のように分類します。

「ポテンシャル」や「スタンス」は、その人が潜在的に持っている能力や性質で、研修等では比較的变化しにくい領域。採用段階でより重要視する部分です。また、「汎用スキル」や「技術的スキル」は、仕事をする上で必要な知識や技術のことで、機会や努力によって身に付けることができるもので、人材育成でより重要視します。



# 人材育成

---

人と組織が成長するための職員像と取組

04

## 04 ありがたい姿(職員像) ～人と組織の成長のために～

質の高い行政サービスを提供していくためには、確実な知識を持ち、目の前の課題に対応できる経験値や姿勢が必要です。そのために求められる職員の姿は次のとおりです。

### 自ら成長し続ける職員

#### 学ぶ意欲がある

新しい知識やスキルを積極的に習得し、成長を続ける

#### 変化を前向きに受け入れる

新しい制度や働き方にも柔軟に対応し、  
組織の発展に貢献できる

### 責任感を持ち、主体的に行動できる職員

#### 自分の役割をしっかりと果たす

任された仕事に責任を持ち、最後までやり遂げる  
組織と自身の目標実現に向けて行動できる

#### 多様な課題解決に向けて主体的に動く

「誰かがやる」ではなく、自ら改善策を考えて行動できる

### 柔軟な思考を持った職員

#### 変化に対応できる

変化する社会環境に常に関心を持ち、対応・チャレンジ  
ができる

#### 時代を先取りできる

前例にとらわれず将来を見通した行動ができる

## 04 人材育成の取組 ～人と組織の成長のために～

公務員には、法律や政策に関する専門知識だけでなく、ITスキルやコミュニケーション能力、柔軟な対応力など、幅広いスキルが求められます。どのスキルを優先的に磨くかは職種や分野によりますが、全ての職員がスキルアップを図れるよう、研修の場や能力開発の機会を設けていきます。

※年度ごとに研修計画をつくり育成します。

### 技術的スキルを磨く

**法律・制度の知識** 行政法、地方自治法、契約・入札  
**財務・会計スキル** 予算編成・執行、地方財政  
**ITスキル** 基本的なPCスキル、各種システムの操作  
**政策立案・企画** 社会課題の分析、プロジェクト立案  
など

### 汎用スキルを身に付ける

**コミュニケーション能力** 住民対応、プレゼンテーション能力  
**課題解決力** 柔軟な思考、問題解決のスキル  
**論理的思考** データを活用した思考、法令等に基づいた判断  
**チームワーク** 協調性、組織マネジメント、後輩・部下育成  
など

### スタンスを確立する

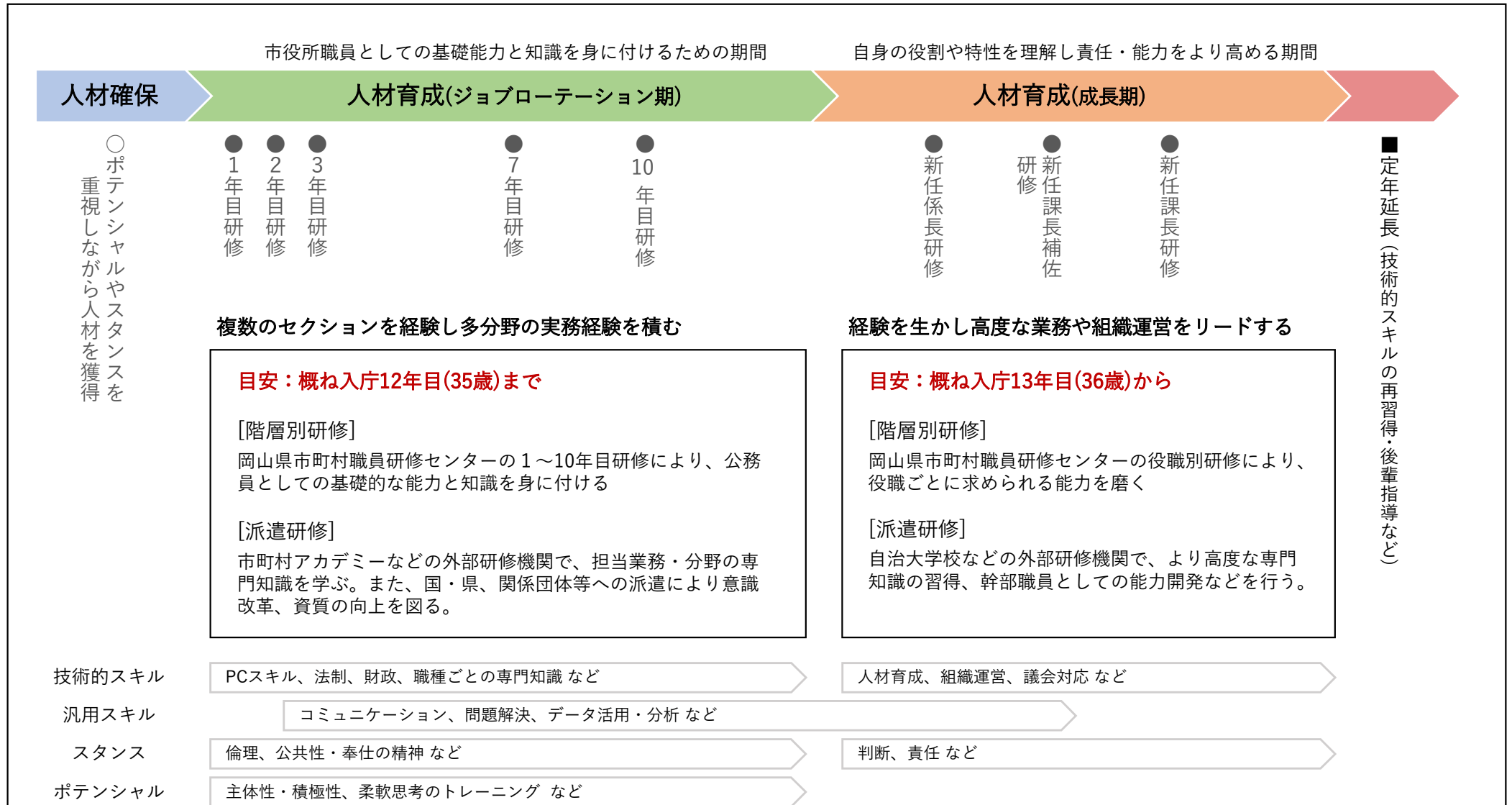
**公共性・奉仕の精神** 市民の利益を最優先に考える意識  
**構成・公平な態度** ルールに則った公平で適切な対応  
**誠実さと責任感** 自分の判断や行動に対する責任  
**倫理的な行動** 社会の規範となる意識  
など

### ポテンシャルを伸ばす

**主体性・積極性** 物事に前向きに取り組む姿勢  
**ストレス耐性** クレームやトラブルに冷静に対処する力、  
プレッシャーに耐えられる精神力  
**柔軟性** 変化にためらわず柔軟に対応できる思考  
など

# 04 人材育成の取組（職員の成長イメージ）

入庁年数や年齢を目安とした職員の成長イメージです。 ※採用時の年齢や職種によりイメージは異なります。



## 04 人材育成の取組（人事評価）

人事評価制度は、人事異動などのあらゆる人事管理の基礎情報として活用するために行っています。また、組織目標を共有するためのコミュニケーションツール、職員自身の成長につなげる人材育成ツールとしての役割もあります。仕組みの改善と浸透を重ね、モチベーションや貢献意欲の向上、マネジメント力の強化につながるツールとしての活用も進めていきます。

### モチベーションの向上

#### 公平感、納得感の向上

評価項目の見直し、目標の明確化、フィードバック

#### 個人適正を把握し、能力・成果を給与等へ反映

昇給・昇格、人材の適正配置、成績率への反映

など

### 組織目標の浸透

#### 組織目標とのすり合わせ

期首のほか定期的な面談機会の確保

#### 貢献意欲の向上

期末に限らず定期的な組織目標との方向修正機会の確保

など

### 人材管理システムの活用

人事評価や自己申告など、人事に関わる取組は人材管理システム（カオナビ）を使って行い、職員それぞれの評価や業務に対する考え方、異動希望などを一元管理します。

また、資格や研修受講履歴などもシステム上で管理し、職員の能力や特性をあらゆる面からキャッチし、人材育成に活用します。



# 職場環境づくり

---

よりよい職場環境をつくるための職員像と取組

05

## 05 ありがたい姿（職員像） ～よりよい職場環境をつくるために～

職員の成長を支えるためには、研修等の仕組みだけでなく、働く場所が明るく風通しのよい環境であることが大切です。そのためには、職員ひとりひとりが次の姿勢を常に意識し、よりよい職場づくりを目指します。

### コミュニケーションを大切にする職員

#### 円滑な対話ができる

相手の意見を尊重し積極的に意見を交換できる

報告・連絡・相談を適切に行いチームを活性化できる

#### ポジティブな言葉を使う

前向きな表現を意識し、周囲の雰囲気を明るくする

### チームワークを重視する職員

#### 協力し合う姿勢を持つ

自分の業務だけでなく周囲をサポートする意識を持っている

#### 多様な価値観を受け入れる

年齢や立場の違いを超えて、互いに尊重する姿勢がある

### 周囲によい影響を与えられる職員

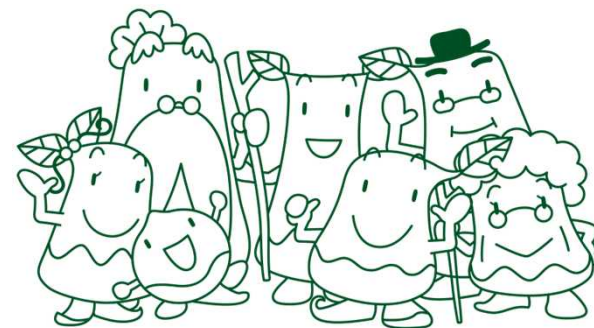
#### 感謝と気配りを大切にする

小さなことでも「ありがとう」を伝え、

良好な人間関係を築くことができる

#### 職場の雰囲気を良くする行動を意識する

笑顔やあいさつを大切にし、明るい職場づくりに貢献できる



## 05 職場環境づくりの取組 ～よりよい職場環境をつくるために～

仕事の質を上げていくためには、研修等で知識や技術を身につけるだけではなく、パフォーマンスを十分に発揮できる職場環境が必要です。風通しがよく職員が心のゆとりを持って働くことができる職場環境を築き、生産性の向上を図ります。

### 対話の活性化

#### コミュニケーションの活性化

表現力・傾聴力の向上、雰囲気づくり

#### チームビルディング研修

協力姿勢の醸成、信頼関係の構築

など

### 不満や不安の解消

#### ハラスメント防止対策

パワハラ、カスハラ等の防止対策・啓発

#### 心の健康づくり

メンタルヘルス研修、相談窓口の設置・活用

など

### やる気を刺激する

モチベーションの向上 コーチング研修（ほめ方スキル等）、

1on1ミーティング、人事評価制度の活用

自己啓発支援 資格取得、自主研究の支援（助成制度）

など

### ワークライフバランスを保つ

#### 労働時間の適正化

適正な人員配置・資源配分、業務の見直し・効率化、

ノー残業デーの設定（徹底）

多様な働き方の推進 テレワーク、早出遅出勤務等の活用

休暇の取得促進 夏季休暇の完全消化、育児休業等の取得促進

など

# 人材確保

---

持続可能な組織にするための人材確保の取組

06

## 06 人材確保の取組

人材を育成するうえでは、「人材確保」は不可欠です。新しい人材が入ることは組織の活性化につながりますし、逆に、人材が固定化してしまうと持続可能な組織にはなりません。人員と業務のバランスが崩れれば研修やOJTといった育成の機会が失われることにもつながりますので、人材確保の視点はとても重要です。

### 多彩な手法による採用試験の実施

#### 試験方法の改善

時代の変化に対応した採用手法を常に取り入れ、受験者を獲得する（通年募集、筆記試験内容の見直しなど）

#### 採用プロセスの見直し

手続きを簡略化し受験者の負担軽減を図る

### 人材の流動化への対応

#### 転職市場へのアクセス

社会人経験を重視した職員募集、転職サイト等の活用

#### 採用後の定着支援

メンター制度等を活用し馴染みやすさをサポート  
福利厚生制度を活用した職員間の交流の場づくり

### 選ばれるための魅力発信

#### 職員像の積極的な発信

真庭市役所が求める人物像や魅力・やりがいを発信し、  
受験希望者の共感を得る

#### 採用広報の充実

各種サービスや媒体の活用、大学等との連携強化

### 外部人材の活用

#### 関係機関との人事交流

国・県等との人事交流により効果的な施策推進を図る

#### 外部専門人材の活用

民間企業等から専門的な知識や技術を持った人材を  
受け入れ、高度化・多様化する行政ニーズに対応する