

# 佐渡市人材育成基本方針

令和 7 年 3 月  
佐 渡 市

## <目次>

|   |                     |               |
|---|---------------------|---------------|
| 1 | これからの職員に求められるもの     | ・ ・ ・ ・ ・ P1  |
|   | (1) 現状と課題           |               |
|   | (2) 求められる行政の方向と姿勢   |               |
| 2 | 目指す職員像              | ・ ・ ・ ・ ・ P2  |
|   | (1) 意識の変革           |               |
|   | (2) 行動の変革           |               |
|   | (3) 組織の変革           |               |
| 3 | 人材育成の方向性            | ・ ・ ・ ・ ・ P3  |
|   | (1) 職員研修            |               |
|   | (2) 人事管理による人材育成     |               |
|   | (3) 人事評価            |               |
|   | (4) 業務外の活動による人材育成   |               |
| 4 | 職員採用の取組             | ・ ・ ・ ・ ・ P7  |
|   | (1) 情報発信            |               |
|   | (2) 採用試験における工夫      |               |
|   | (3) 多様な人材の確保        |               |
|   | (4) 人員配置            |               |
|   | (5) 昇任・降任           |               |
| 5 | 職場環境の整備             | ・ ・ ・ ・ ・ P11 |
|   | (1) 職員・組織の意識改革      |               |
|   | (2) ワーク・ライフ・バランス    |               |
|   | (3) 健康管理            |               |
| 6 | デジタル人材育成・確保の方針      | ・ ・ ・ ・ ・ P14 |
|   | (1) 計画策定の背景・趣旨      |               |
|   | (2) 目指すべきデジタル人材     |               |
|   | (3) 職員に求められる能力・マインド |               |

---

# 1 これからの職員に求められるもの

---

## (1) 現状と課題

佐渡市は、少子高齢化の進展、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、大規模災害といった新たなリスク、さらにはデジタル社会の進展に直面しています。これらの変化により、市民ニーズが複雑化し、福祉や医療、地域資源の活用といった分野における行政サービスの質と効率向上が求められるようになっていきます。

加えて、今後、若年労働力の不足や経営資源の制約が予想される中で、行政課題の複雑化・多様化に対応するため、限られた人材でいかに効率的にサービスを提供するかが重要な課題となります。特にデジタル化が進む中で、業務効率化やオンラインサービスの提供が求められていますが、デジタルデバイドへの対応も不可欠です。

## (2) 求められる行政の方向と姿勢

今後、職員には、市民ニーズの多様化や行政課題の複雑化に柔軟かつ創造的に対応できる能力が求められます。市民との対話を重視し、多様な価値観を理解して受け入れ、共感と信頼を基盤にした「おもてなしの心」でサービスを提供することが重要です。

また、デジタル社会が進展し、特にデジタル人材の育成・確保が急務となる中で、職員にはデジタル技術を活用し、業務効率化を図るとともに、市民サービスを向上させる能力が必要です。デジタル化の進展に伴う行政の省力化や生産性向上に対応し、新しい公共私間の協力関係を築くことも求められます。

職員には、単に与えられた業務をこなすのではなく、複雑化した課題に対して自ら考え行動し、柔軟に対応する力が必要です。このため、自己啓発を促進し、学び続ける姿勢を持つことが求められます。また、リーダーシップを発揮し、改革を進める姿勢も不可欠です。

職員育成の観点では、研修やキャリアパスの整備を進め、職員が自己成長を実感し、やりがいを持って働ける環境を提供することが組織の強化に繋がります。また、多様な働き方を受け入れる職場環境の整備が必要であり、職員一人ひとりの能力を最大限に引き出すための施策が求められます。

---

## 2 目指す職員像

---

私たちの目指す職員像は、変革の時代において、市民サービスの向上を常に意識し、効率的かつ柔軟に行政運営を進めるために必要な行動を取ることができる職員です。職員の意識、行動、組織の3つの変革を目指し、人材育成に取り組みます。

### (1) 意識の変革

- ・現状の課題を認識し、危機感を持つこと
- ・市民の視点を大切にし、市民サービスを最優先に考えること
- ・業務の目的と成果を明確にし、目標と効果を意識すること
- ・効率的な業務運営を常に考え、最適な方法を選択すること

### (2) 行動の変革

- ・変革を実現するために、積極的に自ら行動すること
- ・失敗を恐れず行動し、常にチャレンジすること
- ・迅速かつ効果的に行動し、スピード感を持って対応すること
- ・情報共有を徹底し、報・連・相を確実に実施すること
- ・新しい方法やアイデアを徹底的に考え、前例を打破すること

### (3) 組織の変革

- ・積極的に議論し、組織内で情報を共有すること
- ・チームとして協力し合い、チームワークを発揮すること
- ・目標達成に向けて、主体的に行動し、積極的に問題解決に取り組むこと
- ・法令を遵守し、業務を正確に遂行すること

### 3 人材育成の方向性

#### ●基本的な考え方

職員の育成については、様々な研修を受講できる環境を整備するとともに、職員自身が学ぼうとする意識、成長しようとする意識を持ち、取り組むことが重要です。

そのような職員のやる気を引き出す、やる気に応えられる研修制度や支援策の充実に取り組んでいきます。

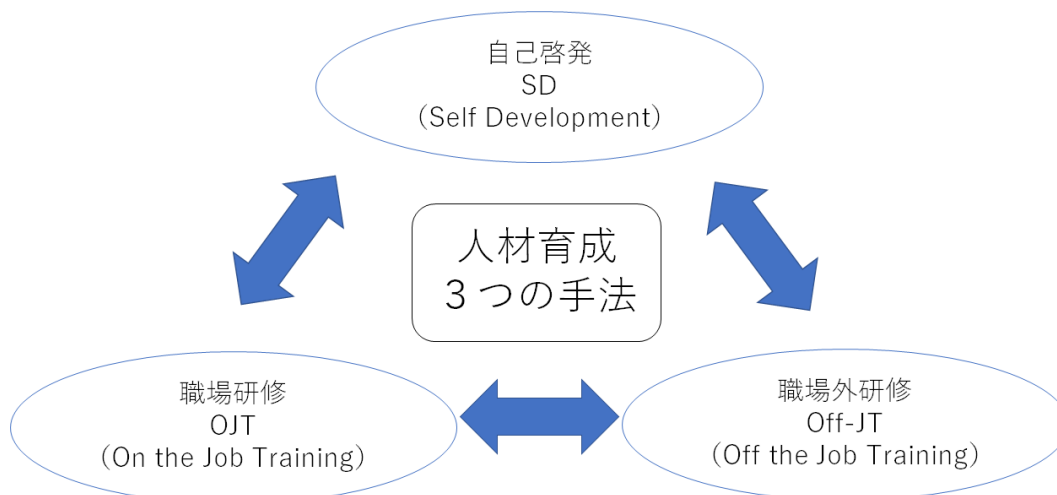
#### (1) 職員研修

職員の人材育成は、職場研修（OJT）、職場外研修（Off-JT）、および自己啓発（SD）の3つの手法を柱に進めます。その中でも、実際の仕事の経験を通じて能力を高めるOJTは、人材育成において非常に重要な役割を果たします。

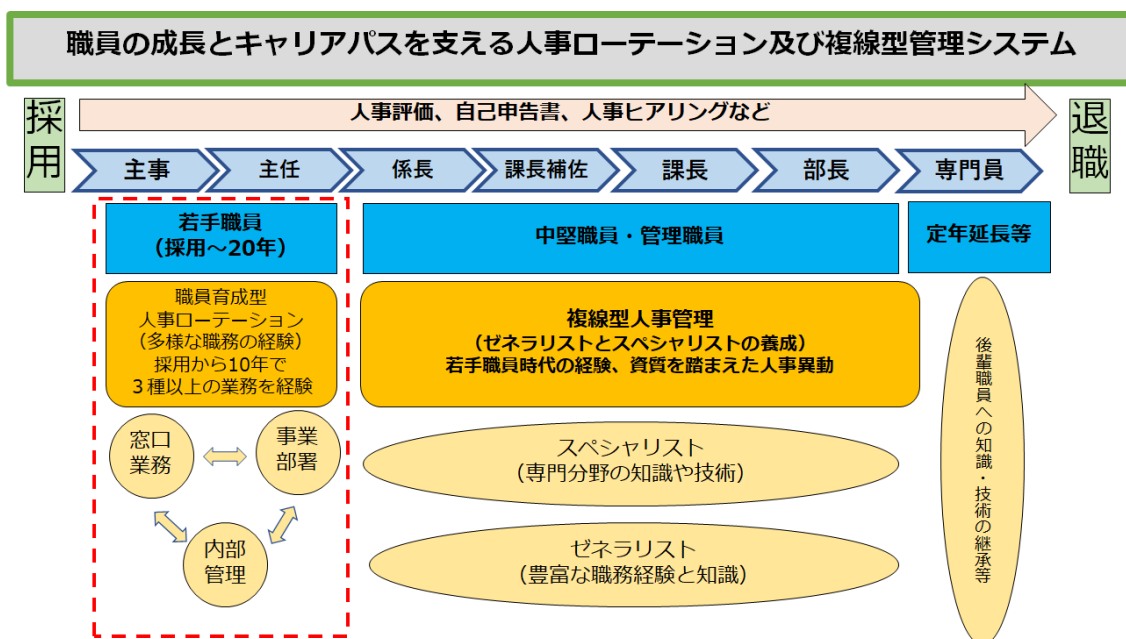
さらに、仕事において重要なのは「経験の質」です。職員にとって一步前に踏み出すような、新たな要素を含む経験がなければ、成長にはつながりません。同じ職場にいても、新たな業務に積極的に取り組む職員を育成します。

また、新たな政策課題に係る研修については、別に実施計画を策定し、職員の育成に取り組めます。

#### □能力開発イメージ



## (2) 人事管理による人材育成



### ア 人材の確保

人材確保は、地方創生の時代における人材育成の出発点であり、変化する社会経済環境や市民の価値観の多様化に対応できる職員が求められています。これからの行政に求められるのは、単なる知識や技術にとどまらず、行動力、対話能力、視野の広さなど、総合的な人間力を備えた人材です。社会の複雑化と進化に対応するためには、新しいアプローチを柔軟に取り入れ、課題解決に向けて積極的に取り組む意欲が必要です。

そのためには、今後の社会で活躍できる人材を確保することが重要です。特に、変化の速い環境において、デザイン思考や問題解決のスキルを備えた職員が不可欠です。これにより、行政の課題を多角的に捉え、柔軟に対応する力が強化されます。

また、現代の多様化した社会では、従来の枠にとらわれず、経験やスキルを持ち、様々なバックグラウンドを持った人材を確保することが不可欠です。特に、専門知識を有する技術職や、デジタル技術を活用できる人材は、今後ますます需要が高まる分野です。これらの人材を確保するためには、戦略的な採用活動が求められます。

さらに、専門職だけでなく、行政全体での人材の多様性を高めることが、組織力の強化に繋がります。そのため、経験者採用を積極的に進めるとともに、既存職員の能力開発やキャリアアップにも力を入れ、幅広い人材層を確保していきます。

#### イ 職員育成型人事ローテーション及び複線型人事管理

採用から概ね10年間を育成期間として複数の職場（課）を経験してもらい、職員の能力と適性を見極めながら個々の能力開発を促進します。

育成期間終了後は、引き続き幅広い職務経験を積み、ゼネラリストとして様々な職場（課）で能力を発揮することを基本とします。しかし、個々の能力や適性、職員本人の意向に応じて専門分野の知識や技術の習得に注力し、スペシャリストとしての育成も行うことにより、複線型人事管理を実現します。また、ジョブローテーションにより異なる職場で新たな経験を積むことが、個々の成長にも繋がります。

#### ウ 人事評価制度

単なる人事査定ではなく、人材育成を重視した「加点主義」に基づく人事評価制度を導入します。職員個々の強みを生かすための業務目標を設定し、期末面談では業務の振り返りを通じて、自身の強み・弱みを認識し、さらに成長できるよう支援します。また、人事評価の結果を基に、能力の発揮度合いやその成長を適切に評価し、昇任等を行います。

#### エ 人材の活用

職員一人ひとりの能力を開発し、その能力が十分に発揮できるよう、性別に関係なく適材適所に人員配置を行います。また、限られた人員であっても、必要に応じて組織や職種、職階を超えた協働体制を迅速に構築できるよう、プロジェクトチーム制などで職員間の協働・相互理解を促進し、業務の効率性と生産性の向上を図ります。

定年延長職員には、これまでの経験で培った知識・技術・知見を後輩に伝える役割を求め、多様な行政課題の解決に向けてサポートを行います。会計年度任用職員は、定型的・補助的業務に加えて、市民ニーズに応える良質な行政サービスの提供を行うなど、効率的かつ効果的に人材を活用します。

#### オ 人材育成を支える職場環境づくり

公務員倫理に基づき、公平・公正で市民から信頼される行政運営を行う職場づくりを推進します。また、職員のモチベーションを維持・向上させる職場環境の整備にも取り組み、職員が能力を最大限に発揮できるよう、心身の健康保持・増進、ハラスメント対策にも力を入れ、職員のさらなる成長を支える環境を整えます。

### (3) 人事評価

人材育成を着実に進めるためには、職員一人ひとりが目標を定め、職務を通じて発揮した能力を評価するとともに、不足している能力の把握と、的確な育成を行うことが重要です。このため、人事評価の適切な実施に努め、職員が意欲を持って自己の能力開発に取り組むような制度の見直しを行います。

#### ア 評価制度の点検・見直し

国県及び他自治体の状況等を参考に、職員の能力開発意欲の向上や公平性・公正性の確保の観点から、継続して評価制度の見直しを行います。

#### イ 評価者研修の充実

公平・公正で納得感のある評価を実現するため、評価者研修の充実を図ります。

#### ウ 指導面談の充実

指導面談における業務の進め方に関する助言や、不足している能力の向上に向けた指導を充実させ、職員一人ひとりの状況に応じた能力開発及び育成を図ります。

#### エ 相談体制の適切な運用

評価制度や評価結果に対する職員の納得性を確保するため、不満・苦情に対応する相談体制を整備しており、引き続き適切に運用します。

### (4) 業務外の活動による人材育成

職員が積極的に市民と交流し、地域活動等に参加することは、社会人としての人間性を深めるために重要です。これにより、職員自身が市民との協働を通じたまちづくりの意識や姿勢を育み、地域社会への貢献意欲を高めることが期待できます。

| 項 目        | 取組内容                              |
|------------|-----------------------------------|
| 地域活動       | 消防団・PTAなど地域活動の奨励                  |
| ボランティア活動   | 社会貢献に関する意識の高揚のため、ボランティア活動への参画を奨励  |
| 副業の許可対象の拡大 | 地域課題の解決や職員のスキルアップのため、副業対象の業種拡大を検討 |



---

## 4 職員採用の取組

---

今後の佐渡市の未来を担う職員を採用するため、以下の方針に基づき人材確保に取り組めます。

### ●職員採用の方針

熱意、意欲、向上心を持った職員の採用

「安心して暮らし続けられる島」の実現に向けて、市民のために貢献する意識を持ち、革新的な発想で政策の立案・実行に取り組む、熱意・意欲・向上心を兼ね備えた人材を採用します。

また、地域課題解決に必要な解決意識と実行力を持った人材を採用し、佐渡市の持続的な発展に貢献できる人材の確保に努めます。

### (1) 情報発信

優秀な人材を確保するためには、まず佐渡市の職員として働くことの魅力や実際に働くイメージを具体的に持ってもらうことが重要なため、広く情報発信し、関心を持ってもらう必要があります。

#### ア SNS や就職情報サイトなどを利用した広報

市ホームページや就職情報サイトに実際の職員の声や写真などを掲載し、佐渡市職員の働き方や魅力、やりがいなどを幅広く発信し、就職先の選択肢として佐渡市役所を選んでもらえるよう、より多くの就職活動者に訴求していきます。

#### イ インターンシップなど、職場体験の積極的な受入れ

業務内容を具体的にイメージし、体験してもらう取組みとして、学生のインターンシップを積極的に受け入れます。

また、職場見学や職業講話にも随時対応し、学校の児童生徒及び進路担当の教諭に情報を伝え、将来の就職先としてイメージしてもらえるように積極的に情報発信していきます。

## (2) 採用試験における工夫

### ア 受験対象者の工夫

当市においては、高校卒業後、多数の生徒が進学等で島外に出ますが、高卒者の就職希望者も一定数いることから、その年代に絞った募集職種の設定を行うなど、市内の若者の就職先として選ばれるような工夫をさらに検討し、実施していきます。

### イ 受験方法の工夫

当市は離島という地理的条件から、採用試験受験のために何度も移動するのは時間的、経済的な負担が大きいことから、第1次試験の会場を東京都内にも設定するなど、受験者の負担軽減を行っています。

今後はテストセンター方式や web 面接など、さらなる負担軽減策を検討し、受験しやすい環境の整備に努めます。

### ウ 試験方法等の工夫

社会人経験者の試験においては、特別な試験準備が不要な一般的な常識を問う試験問題を用いていますが、職種や年代に応じた試験内容となるよう、見直しを継続していきます。

また、面接試験においては、グループワークの導入など、多角的な試験方法の実施を検討します。

## (3) 多様な人材の確保

### ア 社会人経験者の採用

当市においては、平成16年の市町村合併後、職員採用を抑制していたことから、30歳代の職員が少ないことが課題となっています。これを解消するため、一般事務職において社会人経験者を対象とした採用枠を設定し、多様な経験や知識を持った人材を採用する取組みを継続します。

社会人経験者を採用することで、前職で培った専門的なスキルや実務的な知識を活かし、職場内での多様な視点や新たなアイデアを取り入れることができ、組織の活性化や、若手職員との知識や経験の共有により、市全体の業務効率や対応力の向上を図ることが期待できます。

## イ 専門職の確保

少子高齢化や人口減少が進行する中で、専門人材の確保はますます重要な課題となっています。特に、離島の佐渡市では共同研修の実施や、専門人材の共同活用等の市町村間での広域連携が困難であり、この問題への対処が急務です。

今後は、技術職員、デジタル人材、地域に精通した専門職など、多様な高度な専門職の確保が一層重要となり、専門職がそのスキルを最大限に発揮できる環境が整備されることが求められます。このような環境整備により、市民サービスの向上や業務の効率化が期待されます。

さらに、土木分野では技師の採用募集と合わせ、若手を採用し技師として育成する取組みも行います。若手職員を総合土木の採用枠で採用し、実務を通じて技術を身につけさせることで、地域のニーズに応じた高度な技術を有する人材を育成することが可能です。

特に確保が難しい専門職については、外部委託の活用が有効です。高度な専門技術が求められる分野では、外部業者と契約し、即戦力となるサービスを外部に委託することで、必要な人材を確保することが可能です。

このような取組みにより、専門職が自らのスキルを最大限に発揮できる環境が整い、地域の持続的な発展に貢献することが期待されます。

## ウ 多様な雇用形態の整備

「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づき、障がい者が能力に適した職業に就くことを通じて自立を促進するための措置を講じ、職業の安定を図ります。また、この法律には、「地方公共団体が率先して障害者を雇用し、国民一般の理解を高める」という責務が明記されています。

これらに基づき、障がい者への理解を深め、業務のすみ分けを進め、障がいを持っても働くことができる環境を整え、法定雇用率の遵守に努めます。

また、会計年度任用職員については、職の必要性を継続して見直していくとともに、業務管理の精度を高め、各所属の業務の平準化を進めます。

正規職員と会計年度任用職員の業務分担を明確にし、それぞれが能力を十分に発揮できる環境作りに努めます。

## (4) 人員配置

### ア 定期異動による職員育成

職員の異動は 3 年から 5 年を目途に行い、多様な職務の経験が積めるよう配置します。その後は、各職員の経歴と希望、人事評価、自己啓発による資格取得などを考慮し、適性に合った職務分野に配置します。専門的な職務能力を高めつつ、管理業務や後輩の育成を行うなど、長期的な視点をもって職員育成を行います。

### イ 女性の積極的登用

男女共同参画社会の実現や、複雑多様化する行政ニーズへの対応が求められており、それぞれの職場で、性別に関係なく様々な経験を重ねることが重要であり、女性の能力や意欲を高め、管理職等への登用を積極的に進めます。

### ウ 異動希望調査の活用

毎年全職員に自己申告書の提出を求め、体調や自身の業務への取り組み状況、適性、取り組みたい業務などを把握し、可能な限り異動に反映させ、組織の活性化と職員のモチベーションの維持・向上などにつなげます。

## (5) 昇任・降任

### ア 能力実証に基づく昇任制度の確立

人事評価を基礎として職員の能力に基づく昇任制度を確立し、また係長昇任試験制度を導入するなど、年齢や経験年数に関わらず、「成果を出した人材」や「意欲のある人材」を積極的に登用します。

### イ 希望降任制度の活用

職員が自身の業務や後進育成に対する適性、健康上の理由などから、当該役職を継続することが困難な場合には、降任の申出ができる制度を設け、職員が安心して職務を継続できるよう努めます。

---

## 5 職場環境の整備

---

### (1) 職員・組織の意識改革

人材育成の基本は「人」にあります。職員一人ひとりが自らの役割を明確に自覚し、業務に対する目的意識を持つことで、組織全体がより効果的に機能します。また、職員が自分の仕事の意義を理解することで、業務への意欲が高まり、積極的な業務改善行動に繋がります。このためには、組織として以下の体制を整えることが重要です。

#### ア 役割の明確化

職員が果たすべき役割を明確にし、職員が自信と意欲を持って業務に取り組むことができるように支援します。

特に係長級職員の役割が今後さらに重要となってくることから、管理職が係長の育成とフォローのため、係の目標の把握や進捗状況の確認、助言指導の徹底などに積極的に取り組みます。

#### イ 目的・目標の共有

各職場に求められる目標を共有し、全員が同じ方向に向かって努力する組織風土を築きます。部内、課内、係内での定期的なミーティングを行い、進捗状況を確認し合うことで、組織としての一体感を育みます。

#### ウ 学びの風土の構築

職員一人ひとりの学習意欲を引き出し、組織全体が学ぶことを重視する風土を醸成します。新たな取り組みに対する挑戦は人事評価へ適切に反映するとともに、成功体験を共有することで、さらなるチャレンジを奨励します。

### (2) ワーク・ライフ・バランス

仕事や生活のあり方に関する価値観が多様化し、ワーク・ライフ・バランスの視点を重視する職員が増加しているほか、性別や年代を問わず育児や介護など様々な事情を抱える職員が安心して働ける環境の整備が求められ

ることから、全ての職員がその能力を最大限に発揮し、限られた時間で効率良く、高い成果を上げられる職場環境の整備が重要です。

#### ア 育児・介護休暇制度の取得促進

育児や介護に従事する職員が安心して休暇を取得できるよう、情報発信や相談窓口の周知、様式の簡素化など、制度を利用しやすい体制整備に努めます。また、休暇を取得する職員に対して、職場内での負担軽減を図るための人的なサポート体制を整えます。さらに、サテライトオフィス勤務や、在宅勤務の制度化を目指し、休暇を取得しなくても勤務ができる体制を整えます。

#### イ 時間外勤務の縮減

業務の効率化を図り、必要最小限の時間外勤務で済むよう、引き続き業務改善や行政のデジタル化を進めます。特にテレワークやフレックス制度などを活用し、柔軟な働き方を支援することで、職員のワーク・ライフ・バランスをより強化します。

また、時間外勤務が一部の職員に偏ることのないよう、所属内の業務の平準化を所属長が中心となってい、組織全体で時間外勤務の縮減に取り組めます。

### (3) 健康管理

職員が健康であることは、組織のパフォーマンス維持・向上に不可欠です。急速な社会変化や業務内容の高度化に対応するため、健康管理体制を強化することが求められています。

#### ア 健康情報の発信

職員の健康維持のため、定期的に健康に関する情報を発信するほか、健康診断の結果をもとに、個々の健康状態を把握し、必要なサポートを行います。

また、特定保健指導の勧奨など、職員の健康への意識啓発や生活習慣の見直しに積極的に関与します。

#### イ メンタルヘルスとストレス管理

職場でのメンタルヘルスを重視し、保健師を始めとした各種相談窓口

を設け、相談しやすい体制の構築と周知に努めるほか、職場内外での問題行動や非行が不祥事やハラスメントに繋がりますが、その問題行動の原因は一種の精神的疾患が背景にある可能性があるため、問題行動の原因を突き止め、問題の発生を未然に防ぐための相談窓口を設置して周知し、当事者になりかねない職員に対しても、未然防止の観点での取組みを推進します。

また、職員が自身のストレスや健康状態を見つめ直す機会を提供するため、ストレスチェックやセルフケア研修を定期的実施します。

#### ウ ハラスメントへの対応

ハラスメントは、職員の能力の発揮を阻害し、公務能率の低下を招くことから、ハラスメント防止マニュアル（カスタマーハラスメントへの対応を含む。）の実効性を確保するため、多様な相談窓口の設置や安心して相談できる相談体制の構築などに取り組み、安心して職務に専念できる職場環境を整えます。

#### エ 職場環境の改善

衛生委員会を定期的開催し、時間外勤務や療養休暇の状況を報告・把握・周知することで職員の意識啓発を推進します。また、職場巡視により職場環境の点検を行い、必要に応じて各所属へ改善策を指摘するなど、安全で快適な職場環境の整備に努めます。

## 6 デジタル人材育成・確保の方針

### (1) 計画策定の背景・趣旨

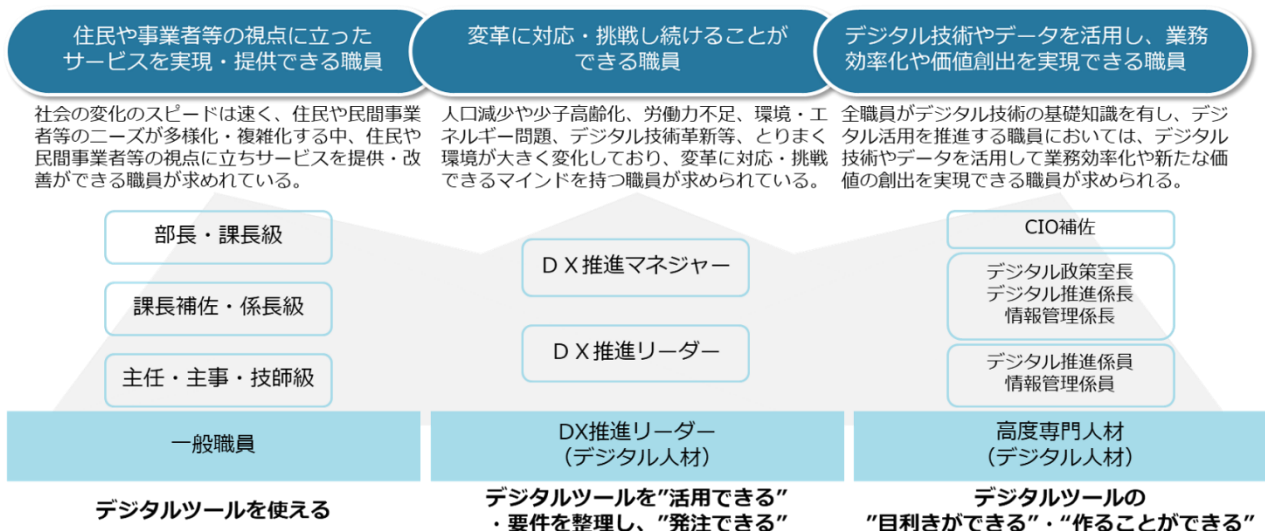
デジタル技術の進展により、行政事務の効率化や市民サービス向上、地域課題への対応が求められています。特に、庁内業務の効率化、データを活用した政策立案、市民とのコミュニケーション、情報セキュリティの強化が重要です。

「佐渡市総合計画」に基づき、デジタル活用を推進するための「デジタル活用構想」および「デジタル活用計画」を策定しましたが、デジタル技術を導入及び活用できる人材が不足しており、計画的な育成と確保が急務です。本計画は全庁的な取組みとして、柔軟に見直しを行いながら進めていきます。

### (2) 目指すべきデジタル人材

「佐渡市デジタル活用構想」では、データ活用による政策立案や、デジタル技術を活用した業務効率化を進め、市民サービスの向上を図ります。また、書かないワンストップ窓口や、自宅で行政手続きができるなど、コンパクトで身近な行政を実現します。これに向けて、職員はデジタル技術を積極的に活用できる人材として成長していくことが求められます。

デジタル人材の育成・確保については、デジタルツールを「使える」一般職員、「活用できる」DX推進リーダー、「作ることができる」高度専門人材の3本柱で進めていきます。





### (3) 職員に求められる能力・マインド

全職員がデジタルリテラシーを身に付け、デジタル技術を活用することが求められます。職務に応じて必要な能力やスキルを明確にし、体系的に習得することが重要です。各所属から DX 推進リーダーを選出し、デジタル知識の習得と、業務効率化や地域課題の解決に取り組みます。特に、係長級以上の役職者は DX 推進マネージャーとして、組織内でのデジタル技術の活用を推進し、課題の設定や管理を行います。

※詳細は別冊の「佐渡市デジタル人材育成・確保の方針・計画」参照