

人づくりは、まちづくり

～日南町人材育成ビジョン～

令和 8 年 3 月

1. 目的

日南町は、少子高齢化・人口減少が進む「日本の30年後の姿」と言われる社会課題の先進地です。「創造的過疎のまちづくり」を実現するため、町民の「ウェルビーイング（幸福度）」の最大化を最終目的として掲げ、職員一人ひとりが自律的に考え行動し、町民とともに町の未来を切り拓く組織を作り上げることを目指します。

これらを支える職員には、住民とともに課題を発見・解決する力が求められます。少数精鋭の体制下で、職員一人ひとりが自ら考え行動する「自律性」と個々の強みを活かした「チーム力」を最大発揮するため、行政職員としての基礎力を最大化することを基軸として「攻・守り・つなぐ」人材の3類型をバランスよく育成します。

これら3類型を支える共通基盤として、「リベラルアーツ（教養教育）」を重視します。リベラルアーツとは、経済学、社会学、歴史学、哲学、自然科学など多様な知を通じて、世界を多面的に捉え、自ら考える力を養う学びです。正解のない問いが続くVUCAの時代において、最適解を導く土台となり、職員が行政実務を通じて人間的な成長を実感するための基盤ともなります。

この「日南町人材育成ビジョン」は、平成18年10月に策定した日南町人材育成基本方針に基づきつつ、時代の変化に対応するため優先的に取り組むべき事項を整理し、本町の未来を担う職員が、住民の安心・安全を確保し、地域の課題解決に貢献できる力を養うとともに、研修や学びの機会を起点として、仕事へのやりがいと人間的な成長を実現するための具体的な羅針盤とします。

2. 日南町における人材育成の現状・課題・方策

（1）現状

高齢化率50%超の本町では、窓口対応・法令遵守・危機管理といった「守り」業務に職員が追われ、新規事業立案（攻め）や住民・外部との協働企画（つなぐ）に割ける時間はほぼありません。また、業務の属人化が進みメンタル不調を抱える職員も増えています。

一方、豊かな森林資源、歴史・芸術文化、食文化に加え、人と人の温かい絆が息づく地域特性など、「創造的過疎のまちづくり」を実現すべき強固なポテンシャルを有しているものの、これら資源の戦略的活用が進まず、まち全体の成長機会が失われています。

解決には「攻め・守り・つなぐ」の3類型をバランスよく機能させる組織体制の構築が急務であり、職員全員が「町全体を俯瞰する意識」を共有しつつ、適性に応じた強み（守りのスペシャリスト、攻めの企画担当、つなぐ調整役）を最大化し、リーダー層が3類型を戦略的に統括し、全体最適化を主導する育成が不可欠です。

（2）課題と方策

① 組織としての方向性と役割定義、マネージャーの計画的育成

日南町総合計画では「創造的過疎のまちづくり」の実現に向けた「ひとづくり」と「持続可能なまちづくり」を掲げていますが、組織としての目指す方向性や、職員の役割・定義が明確化と浸透、チームでの業務遂行体制の構築が喫緊の課題となっています。

より良い組織づくりに向けては、職員一人ひとりのスキルアップが重要であると同時に、役割に応じた階層別研修を計画的に受講できる仕組みづくりが必要です。とくに、これまで不足して

いたマネージャー層（管理職層）の計画的な育成が強く求められています。こうしたことから、階層別研修の重要性が増しており、段階的・計画的な育成方針が必要となっています。各職員がそれぞれの役割に応じて段階的に成長できるよう、体系的な研修計画の策定が求められます。

以下の研修メニューを重点的に、中長期的な人材育成を図ります。

- ・ 階層別研修
- ・ OJT 体制の再構築と若手（新規採用職員）への伴走支援

②成長を促す人材育成体制の構築と強化

「創造的過疎のまちづくり」の実現に向けた人材の育成には、多様なスキル形成を可能にする体系的な研修体制が不可欠です。より良いチームづくりに向け、「攻め」「守り」「つなぐ」人材の業務分担が見える化し、職員相互の協働を促す必要があります。職員個々の個性・特性・多様性に応じた育成と、組織内での共有に向け、MBO（マネジメント・バイオブジェクティブズ／目標管理）を導入し、組織の目標と職員個々の目標といった方向性を一致させることで、人生におけるキャリア実現を組織で培える環境づくりを目指します。そのためには、これらの3類型を支える共通基盤として「リベラルアーツ」を人材育成ビジョンに位置付け、正解のない問い・課題に柔軟に向き合う力を育むとともに、職員である前に「一人の人間」として人生を豊かにする学びを支援することが大切です。

以下の研修メニューを重点的に、中長期的な人材育成を図ります。

- ・ 職員個々の個性、適性を活かした人材の育成
- ・ MBO 導入による組織マネジメント
- ・ 仕事の整理術、タスク管理
- ・ リベラルアーツ概論（その意義と公務員像への応用）

③業務効率化と「選べる働き方」との連動

「創造的過疎のまちづくり」の実現には「創造」が不可欠。どれほど優れたアイデアであっても、それらを具体化し、多様なステークホルダーを巻き込みながら実行に移す力が必要です。しかしながら、現状は業務の俗人化や引継不足、日々の業務を行うことが精一杯の状況であり、業務負担が特定の職員に偏る傾向が見られます。多様な人材がその能力を最大限に発揮するためには、業務効率化と柔軟な働き方の選択肢を広げることが不可欠であると考えます。

以下の研修メニューを重点的に、中長期的な人材育成を図ります。

- ・ 業務環境改善（業務集中時間・スペースの確保、窓口業務の短縮化等）
- ・ 柔軟な働き方の拡充
 - ①フレックス勤務、軽装勤務
 - ②兼業・副業推進（行政業務以外の経験を通じたキャリア形成と成長支援）
 - ③学びの場の設定（仕事術や哲学を共有し、職員同志で学び合う機会の創出）
- ・ 業務効率化に関連する課題認識
 - ①DXの「使いこなし」（RPA、GIS、生成AIなどの積極的な活用促進）
 - ②情報共有・ICTツール活用（グループウェアの日常的な活用文化の定着）
 - ③労働環境・リソースの最適化（業務量・負荷の見える化、ペーパーレス推進等）

▶ TOPIC「どんな管理職が理想か」（若手職員の意見から）

- ・作成する資料が分かりやすい、説明が上手など、見本となる行動・スキルを見せてくれる。
- ・自分の意見をきちんと持っていて矛盾がない。上っ面の発言でなく、腹から覚悟を感じる。
- ・目指すべき姿を示した上で、「力を貸してくれ」と、部下に頭を下げられる。
- ・失敗してもフォローしてくれるという安心感がある。
- ・普段から仕事を見てくれており、ここぞというときに褒めてくれる。（関係性が薄い時に褒めても逆効果）。
- ・仕事はチームで進めると思うので、一人にさせない雰囲気を作ってくれる。
- ・ちくちく言葉禁止（大声、圧力、ハラスメント）、心理的安全性を理解してくれている。

▶ TOPIC「どんな管理職になりたいか」（管理職層の意見から）

- ・部下を守ってあげられる、困っているときにときにきちんと声掛けができる。
- ・業務の方向性、ゴール・ビジョンを明確化し、チームとして仕事ができる体制を作れる。
- ・部下が安心して仕事ができる環境を整えてあげたい。自分自身、余裕がないので万全ではないが、せめて部下には気持ちよく仕事ができる環境を整えたい。
- ・法令順守や行政職員としての規律などを伝え、公務員として成長できる上司でありたい。

④人材確保との連動

「創造的過疎のまちづくり」の実現に向けて、「町も組織も自分自身も成長できる組織」、「人が来る・人が育つ・やりがいがある、成長できる組織」を積極的に発信することで、日南町で働きたいと思う人材を増やし、人材不足の改善にも貢献します。

（例1）発信の例

日南町公式ホームページや各種 SNS 等で町職員の人材育成の取り組みを発信することで、町内外の方から「日南町で働きたい」と思ってもらえるよう発信していく。人材育成は人材確保に直結するものとして認識することが大切です。



(例2) 人材育成プロジェクトチームから生まれたグラフィックレコーディング

イラストが得意な職員がグラフィックレコーディングを学び、イラストを用いた視覚的な議事録を作成。本人の「やりたい」を業務に活かしている好事例。将来的には副業に発展できる可能性も垣間見え、多様なロールモデルを作っていくことで、タレントマネジメントの視点でも成長できる組織を目指します。



3 育成すべき人材像

<基本方針>

共通の基礎力を最大化することを基軸として、「攻め」「守り」「つなぐ」の3類型を、リベラルアーツによる判断力・内省力・公共哲学的姿勢で支えます。職員一人ひとりが、自律して可能性を見出し、人間的な成長を目指す教養ある職員像を育成します。

共通の基礎力

(目標) 組織全体の基盤となる基本的なスキルやマインドセットを養い、チームの一体感を高める。また「他者理解」や「文化的・心理的背景への想像力」をリベラルアーツで強化する。

(推奨研修案)

- 階層別研修：職員の階層ごとに求められる基礎力を強化し、組織全体の業務遂行能力向上
- MBO 実践研修：目標・評価の方法を実践的に学び、組織の目標と個人の目標の方向性を一致させる力
- 業務改善研修：業務効率化を図り、組織全体で業務改善に取り組む能力を育成する力
- リベラルアーツ研修：リベラルアーツ概論（教養が公務に必要な理由と基本概念）、人間学・哲学的対話（問いを立てる力、前提を疑う力、批判的思考、正解のない課題への向き合い方）を理解する力
- ハラスメント防止研修：ハラスメントを許さない、心理的安全性の担保を理解する力

「攻めの人材」育成（未来創造・変革推進型）

（目標）新しい課題を発見し、リスクを恐れず地域を巻き込みながら変革を企画・実行する力を育てる。また、若手タスクフォースとの連動により、部署及び庁内外の垣根を超えたキャリアビジョン、自己実現を形成する。

（推奨研修案）

- デザイン思考・共創ワークショップ：住民ニーズから新たな価値を創造する発想力
- 企画提案力・プレゼンテーション研修：アイデアを具体化し、伝え、実現するスキル
- プロジェクトマネジメント基礎：新規事業を推進する管理能力
- 地域資源発見・活用研修：地域の潜在力を引き出す視点
- デジタル・データ活用基礎：DX 推進の基盤となる実践スキル など

「守りの人材」育成（組織安定・信頼構築型）

（目標）法令遵守、リスク管理、公平性・透明性を徹底し、既存業務の効率化を通じて組織の信頼性と安定性を高める力を育てる。

（推奨研修案）

- 行政法務・コンプライアンス研修：法令に基づいた正確な業務遂行能力
- リスクマネジメント・危機管理基礎：潜在的リスクを予見し、対応する能力
- 業務改善・効率化研修：既存業務の質を高め、無駄をなくす手法
- 広報・説明責任研修：行政情報を正確かつ分かりやすく伝える能力
- 文書作成・記録管理研修：正確で透明性の高い公文書管理スキル など

「つなぐ人材」育成（協働・調整推進型）

（目標）異なるバックグラウンドを持つ人々や部署をつなぎ、協働を推進する力を育てる。
（組織の内部・外部との調整役として、協力関係を築きながら業務を円滑に進め、共通のビジョンを共有し、成果を上げるために協働する）。

（推奨研修案）

- ファシリテーション研修：プロジェクトを円滑に進行し、参加者の意見を引き出すスキル
- コミュニケーション力強化研修：異なる意見を調整し、納得できる方向性を示す能力
- チームビルディング研修：チームの一体感を高め、共通目的に向かって協力する力を養う
- ステークホルダー研修：外部との関係構築調整を通じて、地域内外との連携を強化する力
- マインドセット・キャリア研修：メンバーの特性を把握し、キャリアを描きサポートする力
など

4 人材育成ビジョンの実施期間及びKPIの設定

(1) 実施期間

人材育成ビジョンにおける実施期間は令和8年度から令和11年度までとして、本町総合計画との整合性を図ることとします。なお、人材育成は継続して取り組むものであり、期間終了後も本方針に沿って進めていくこととする。

- ・令和8年度：基盤整備、基礎研修を中心とした実践、定着
- ・令和9年度：三類型に基づく実践、定着
- ・令和10年度：振り返りによる実践、定着、成果検証
- ・令和11年度：次期展開

(2) KPI・到達目標の設定（令和10年度）

- ・階層別研修 研修受講率 100%
- ・各所属課におけるMBOの導入及び実践 100%

5 研修基本姿勢

- ・研修受講者が「楽しい」と思える、「人として成長できる」人材育成
- ・「あ（明るく）た（楽しく）ま（前向きに）」
- ・研修前後の目標設定、ふりかえりの機会の創出
- ・リベラルアーツは、職員研修において概論を学ぶとともに、職員自らが自律的に学び、深掘りする主体性を尊重する
- ・研修参加または不参加を評価に反映させる

6 推進体制

「日南町役場働き方改革推進プロジェクトチーム」を中心として、「人づくり統括補佐官」を配置し、庁内横断で事業実施する体制を構築するとともに、人事所管課として責任をもって人材育成を推進するための内製化を図る。

今まで...

管理職になる不安
いながらからも不安...孤独感

正解がない行政のシゴト

職員の心に大小様々な
働く上での不安がある

課題は...

・マネージャー層(管理職層)の計画的な育成
・「攻めの人材」と「守りの人材」と「つなぐ人材」の育成
・業務の変化・シゴトを通じて人としての成長

不安を解消するための
課題がある

時間も金も大切
下けし
何より人を大切にする

人的資本経営

人づくりはまちづくり

～日南町人材育成ビジョン～

課題を
解決する
日南町

つながる
町民の
Well-Being 向上

新規採用からマネージャー層まで...
中期的に育成する
・階層別研修
・OJT体制の再構築と
若手への伴走支援

リハビリーツ(教養教育)
と業務効率化!
・人間学・哲学的対話
・フレックスや車装業務
・DX(RPAや生成AI)の「使いこなし」

「攻め」「守り」「つなぐ」人材として育てる
・MBO(マネジメントバイオブジェクト)導入
・仕事の整理術やタスク管理
・業務量や負荷の見えり化

★実施期間
→R8～R11の4年間

どんな「人材」を育てていくの?
「育成すべき人材像」
①「自ら考え行動できる」
自律して可能性を見出す人材
②「人間的な成長」を目指す人材
③「判断力」「内省力」「公共哲学的姿勢」
を養う人材

住民ニーズから
新たな価値
を創造する
発想力

法令に基づいた
正確な業務
遂行能力

九折の
円滑な進行
外部との関係
構築・調整

「心理的安全性」が
保たれた職場に!

ハラスメント
許さない!

3つの
育成策

♡研修の基本理念

あ...明るく
た...楽しく
ま...前向きに

参加した職員が「楽しかった!!」と
思える人材育成が目標



プラス

MBO実践研修

・目標・評価の方法を実践的に学び
組織の目標と個人の目標を一致させる力

更に...
人づくり統括補佐官
庁内全体で「人的資本経営」を
実践する体制を構築