

第3回 地方公共団体における人材育成に関する研究会 事例発表資料 (北海道ニセコ町、茨城県那珂市)

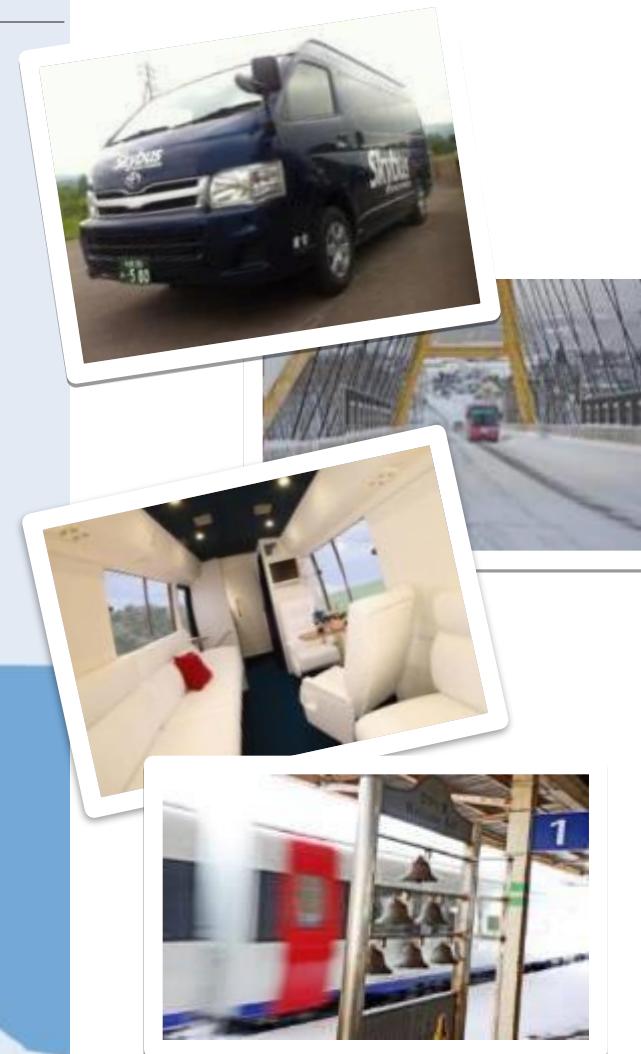
令和7年11月14日



実践し、見直し、体系化し実践する
ニセコ町人材育成の取組み

ニセコ町副町長 山本 契太

アクセス



ニセコ町の概要

人口：

'25.9月末/5,036人

(外: **595**人、11.8%)

'25.1月末/5,578人

(外: **932**人、16.7%)

面積：197.13km²

高齢化率：23.6% (2024.6住基)

財政規模：122億8,009万円

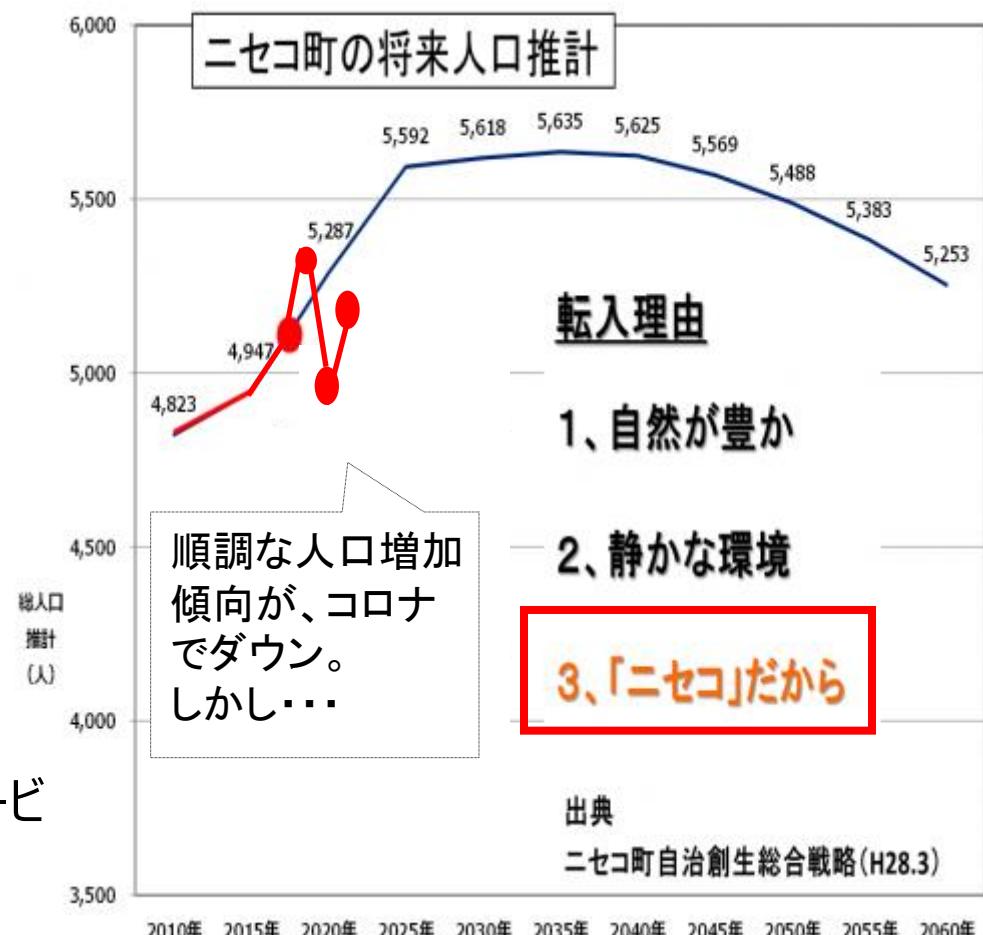
(2025年度全会計予算
前年比+42億3千万)

財政力指数：0.29(2021年度)

議員数：10名

職員数：約100人 ('25.4特別職除く)

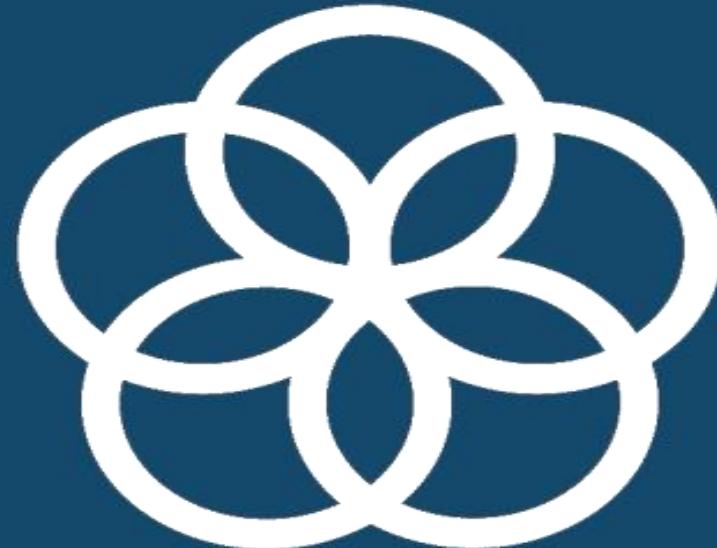
主要産業：農業及び観光を中心としたサービ
ス業



我が町のスタンスはSDGsで表すと

17

パートナーシップで
目標を達成しよう



情報共有

- “情報共有”の実践により自治が実現できる
- 自治の理念を実現するため、町民がまちづくりに関する情報を共有することを基本に進めなければならない
- 町民は、町の仕事について必要な情報の提供を受け、自ら取得する権利を有する

住民参加

- まちづくりは、町民一人ひとりが自ら考え、行動する“自治”が基本
- まちづくりの主体は町民であり、まちづくりに参加する権利を有する（責務ではない）
- 町の仕事の企画立案、実施及び評価のそれぞれの過程において、町民の参加を保障する

だがしかし、役場内部の条項共有が疎かになっていたか

<出所> 「ニセコ町まちづくり基本条例の手引き」を元に編集

第4章 まちづくりへの参加の推進

(まちづくりに参加する権利)

第10条 わたしたち町民は、まちづくりの主体であり、まちづくりに参加する権利を有する。

【解説】

本条では、わたしたち町民のまちづくりへの主体的な参加権を明らかにしています。「参加」は町民の当然の権利であり、責務ではありません。強制されることのない機会均等の参加を保障されることが重要であり、結果的平等に到達するための権利保障を意味するものではありません。



新羅街道植栽活動の様子

ニセコ町 まちづくり基本条例 ポケット版



北海道ニセコ町

立憲主義

国の主権者：国民



町の主権者：住民



会議は原則全て公開



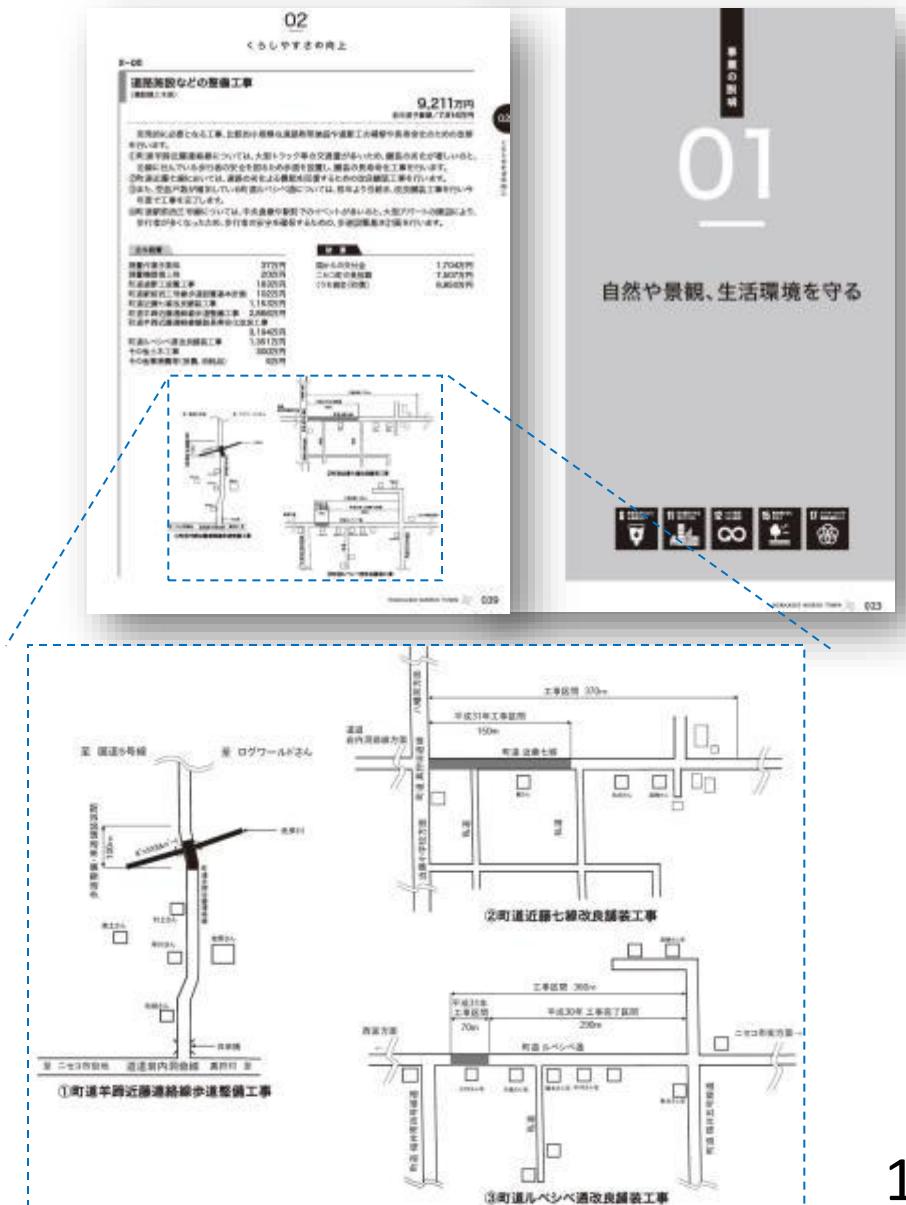
予算ヒヤリングの様子

予算説明書「もっと知りたいことしの仕事



もっと 知りたい ことしの 2019

平成31年度版
ニセコ町予算説明書





海外で大きく取り上げられているNiseko

CNN

CNN News Regions Video TV Features Opinions More... World Sport Technology Entertainment Style Travel Money

By Dean Irvine, CNN
Updated 2320 GMT (0620 HKT) March 31, 2015



7 photos:
Backcountry skiing in Niseko – At 1,888 meters, Mount Yotei is the highest mountain in western Hokkaido and is located near the Niseko ski resorts. It's an active volcano, though the last eruption is believed to have taken place 3,000 years ago.

Financial Times

January 31, 2014 3:38 pm
Niseko: is this Asia's best ski resort?
By Ben McLennan

Share Author alerts Print X Comments

The snug, low-lying resort is luring skiers and investors



A view on the slopes above the resort of Niseko, with a view access to Mount Yotei, the 'Vej' of the north.
Most conversations about Niseko start and end with the snow. Dry, light powder starts falling on this small Hokkaido town in the third week of November, and

イギリスのラグジュアリー
トラベル・マガジン



Niseko's best restaurants: Where to eat in the 'Aspen of the East'

This Japanese resort town has become a world-class winter destination with a fantastic food scene to match

By Evelyn Chen | 34 January, 2014



Yuichi Kamimura's 40-seat temple of haute gastronomy serves French cuisine made with produce sourced from neighboring Hokkaido farms.

Touted as Japan's snow capital and famous for its light, powder-dry snow, Niseko is widely regarded as one of the top 10 ski resorts in the world.

CNN

BrazilのTV

MELHORES RESORTS DE INVERNO

home do programa | vídeos | matérias episódios sobre

23/07/2014
Niseko

Episódio 1, temporada 1



THE WALL STREET JOURNAL

Japan Bets on Luxury Ski Resort

Niseko Resort Is Attracting Foreign Investors to New Developments

By LUCY ALEXANDER
Updated Nov. 22, 2013 1:57 a.m. ET
more hedge

Niseko, on Japan's northern island of Hokkaido, is Asia's top ski resort, the vacation retreat of the Japanese prime minister, among legions of serious skiers. Visitors are drawn by some of the world's best snow: 628 inches of fluffy deep powder last season, beating the 530 inches on Washington state's Mount Baker, generally thought to be the snowiest ski resort in the world.

JAPAN'S HOT SKI MARKET



Hokkaido resort is attracting hundreds of millions of dollars from foreign investors who think that one of the world's best ski slopes should offer some of the world's best luxury housing. (AP)

Yet the resort doesn't look much like a millionaires' playground. Tangles of telephone wires, ugly concrete buildings and intrusive neon signs mar views of its neighbor, the breathtakingly perfect Mount Yotei.

That is likely to change now that hundreds of millions of dollars are being poured into Niseko, with the hopes of turning it into a world-class luxury destination.

More than 10 residential projects over the four ski areas are under way, all of which offer buyers of luxury properties the option to rent it.

Wall Street Journal

12

本日、お話したいこと

1 実践 H7年度から研修の充実を目指し、とにかく実践

【テーマ】 外を知る、交流する、恐れない

*停滞は組織がにごる

*役場の常識は世間の非常識

*挑戦を恐れない職員像の育成

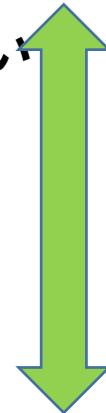
*職員一人当たり15万円の予算措置も・・・

*外部へ派遣、外からの受入れ

*自らが講師へ・・・・

(PDCA)

実践の20年
後半は漫然と??



(PDCA)

2 職員が人材育成や組織に物申す

【テーマ】 ニセコ町人材育成アクションプラン職員アンケート

*組織・管理職に不信感がある

*部署間の風通しが悪く、信頼関係が築けない

*各種仕組みに問題があり、業務過多になっている

(PDC → A)

3 人材育成の目指す方向

【テーマ】 人材育成は、人材育成に止まらない。

～ニセコ町人材育成アクションプランのブラッシュアップ～

とにかく実践その1

(職場内研修)

研修名	受講者	受講日
初任者研修	総務課	1人 第1回5月28日～29日、 第2回 10月
2・3年目フォローアップ研修	総務課	1人 11月中
法令システム操作研修	総務課	全職対象 5月若しくは6月上旬
情報セキュリティ研修	総務課	全職対象 未定（調整）
ハラスマント研修	総務課	全職対象 7月
法令研修	総務課	全職対象 8月
人事評価研修	総務課	管理職と 一般職 10月
カスハラ研修	総務課	全職員を 対象 未定（調整）
メンタルヘルス研修	総務課	全職員を 対象 11月

研修名	受講者	
(一財)地方自治研究機構 法務能力向上のための特別実務セミナー	3人	10月9日～10日
東洋大学PPPスクール(継続)	1人	令和6年9月まで
自治大学校研修	—	—
全国地域リーダー養成塾	1人	5月から2月（全9回）
地域農政未来塾	1人	5月から2月（全7回）
全国地域リーダー養成塾フォローアップ	1人	8月
地域農政未来塾フォローアップ	2人	8月
全国町村会デジタル創発塾	1人	7月、9月、11月、12月
町長随行・指定研修旅費	町長指定	

(研修所)

研修名	受講者	
後志17町村連携 接遇研修	5人 新規採用職員基礎研修	4月26日 8月21日～23日
後志町村委会	初級職員研修	3人 8月28日～30日
	中級職員研修	4人 10月1日～3日
	法務基礎研修	3人 7月12日
	法務実務入門研修	3人 7月26日
	政策法務研修	2人 (解釈運用)9月10月、 (条例立案)9月
	中級職員研修講師養成講座	2人 7月
	新規採用職員基礎・初級職員研	1人 6月
北海道町村委会	指導能力	6人 ①6月20日～21日ほか全11回
	コーチング	2人 11月14日～15日
	新任管理者基礎	2人 7月又は11月（オンライン）
	管理能力	4人 全11回
	クレーム対応	1人 6月又は12月
	窓口対応マナー	3人 7月
	女性キャリアビジュン	2人 10月31日～11月1日
	プレゼンテーション	1人 10月29日～30日
	法令基礎	1人 7月or10月
	法令実務応用	1人 10月15日～16日
	コミュニケーション能力向上	1人 9月又は10月
	人事評価者訓練	2人 7月3日～4日
	リスクマネジメント	1人 10月3日～4日
	業務改善手法	1人 10月8日～9日
北海道市町村研修センター	OJT指導者養成	1人 9月17日～18日
	折衝力・交渉力強化	1人 8月29日～30日
	文書作成能力	1人 7月8日～9日
	個人タイムマネジメント	2人 11月25日
	組織タイムマネジメント	2人 11月12日～13日

とにかく実践その1

(派遣型)		
研修名	受講者	
地域活性化センター派遣（2年）	1人	
自治体国際化協会派遣（3年間）	1人	2年目 パリ事務所
内閣府、北海道等行政機関随時	一	
(連携型)		
研修名	受講者	
北海道大学デジタルリスクリンク プログラム研修	1人	北海道大学と連携
東洋大学PPPスクール(修了)	重複	東洋大学と連携
(国内研修)		
研修名	受講者	
北海道市町村職員振興協会 国内先進事例研修（道外）	公募	事業採択を受けて実施となる予定
(海外研修)		
研修名	受講者	
持続可能なまちづくり・省エネ・林業を学ぶドイツ合同研修	町長指定	時期、期間未定
JTBによる欧洲視察（観	町長指定	時期、期間未定
北海道市町村振興協会	1人	事業採択
(自主研修)		
研修名	受講者	
自主研修	公募	

(町長指定)		
研修名	受講者	
合同法務研究会	2人	7月13日～7月14日
日本経営協会	1人	6月10日～11日
市町村職員中央研修所	1人	10月7日～10月11日
市町村職員中央研修所	1人	9月2日～9月6日
市町村職員中央研修所	1人	3月3日～3月7日
市町村職員中央研修所	1人	11月25日～27日
全国市町村国際文化研修所	1人	7月22日～7月24日
全国市町村国際文化研修所	1人	7月31日～8月2日
全国市町村国際文化研修所	1人	10月23日～25日
人事異動対応旅費、防火管理者等資格取得旅費	一	

体系化が課題

例：自主研修企画書

とにかく実践その2

職員が説明者となった講座を開催→仕事の整理とプレゼン能力の向上

まちづくり町民講座開催一覧表					
年度	回数	日時	内容	講師等	参加数
H8	第1回	06月24日	わたしのまちづくりの考え方（住民意向はどのように反映させるか）	逢坂町長、片山町民総合窓口課長	22
	第2回	07月30日	議会と役場の役割・議会活動の現場から	吉村前議会事務局長	24
	第3回	08月30日	現在進められている街づくり計画と今後の概要	佐藤街づくり推進課長	24
	第4回	09月26日	住むことが誇りに思えるまちづくり（職員合同研修） 福祉の現状とこれからの福祉政策	森啓・北大法学部教授 松田保健福祉課長	55 22
	第5回	10月15日	農業の現状と課題（商工観光のこれから・経済を考える懇話会）	野村農林課長、田中前企画観光課長	25
	第6回	11月22日	町の予算はどのように作られるか（ごみ問題の現状と課題）	志村総務課長、松田保健福祉課長	23
	第7回	01月21日	下水道事業の現状と課題（教育行政の現状とこれから）	坂本前上下水道課長、高瀬教育次長、高木体育館長	21
	第8回	02月17日	住民がまちを作る・花のまちづくりの事例から	中島興世さん国土庁地方振興アドバイザー	18
	第9回	03月26日	ニセコ町の将来像・まちを語る懇談会	参加者討論会	25
H9	第10回	06月16日	美しい町を見る（恵庭市恵み野、茂漁川など視察、現地担当者の案内）	恵庭市職員	29
	第11回	06月25日	安心して暮らせる地域社会をつくる	山田真智子さん（福祉問題研究者）	51
	第12回	07月03日	高齢者福祉の現状と課題	松田保健福祉課長	19
	第13回	07月28日	ごみ問題の現状と課題	松田保健福祉課長	13
	第14回	09月17日	観光の現状と今後の対策	田中前企画観光課長	20
	第15回	10月13日	町の財政の仕組み、予算の現状と課題	志村総務課長	12
	第16回	11月27日	農業の現状とこれから	野村農林課長	7
	第17回	01月29日	町議会の役割と活動内容	吉村前議会事務局長	14
	第18回	02月12日	住民が求める情報公開とは（職員合同研修）一透明性の高い自治体をめざして一	奥津茂樹さん（情報公開法を求める市民運動事務局長）	114
	第19回	03月25日	国内研修結果報告と懇談会	参加者意見交換	24

~~~~~省略~~~~~

|     |       |        |                                             |                              |    |
|-----|-------|--------|---------------------------------------------|------------------------------|----|
| H21 | 第113回 | 5月14日  | 始めます。エキノコックス対策                              | 講師 岡崎 克則氏（俱知安町風土館 館長）・山本契太係長 | 23 |
|     | 第114回 | 2月15日  | 小さなまちのこれからを考える～『中央集権』から『地域主権』へ～             | 講師 大森 彌氏（東京大学名誉教授）           | 80 |
| H22 | 第115回 | 4月26日  | 続・エキノコックス対策。                                | 講師 岡崎 克則氏（俱知安町風土館 館長）        | 20 |
|     | 第116回 | 8月12日  | エネルギーの調査・実証実験を行います<br>～ニセコ町「緑の分権改革」推進事業説明会～ | 福村経営企画係長・竹内主任                | 24 |
|     | 第117回 | 8月27日  | 町民センター再生！                                   | 石橋町民生活係長                     | 50 |
|     | 第118回 | 3月7日   | ニセコの水環境を考える                                 | 折内課長・山口係長                    | 48 |
|     | 第119回 | 3月25日  | CO2排出規制と地球環境を考える                            | 講師 環境省 大倉紀彰・福村係長             | 28 |
|     | 第120回 | 4月25日  | 続々・エキノコックス対策。                               | 講師 岡崎克則氏（俱知安町風土館 館長）         | 13 |
| H23 | 第121回 | 7月26日  | コミュニティFMを考える                                | 講師 茶谷企画課長・前原係長・木原くみこ氏（放送局長）  | 22 |
|     | 第122回 | 9月26日  | 「明日へのニセコへの提言」(中央倉庫群活性化)                     | 講師 ライフスタイルプロデューサー 浜野安宏       | 30 |
|     | 第123回 | 1月23日  | 第2次ニセコ町環境基本計画(案)と「緑の分権改革」調査事業               | 樋口環境エネルギー係長・竹内主任             | 16 |
|     | 第124回 | 1月25日  | 企業誘致政策と企業者支援策の取組み                           | 福村係長・林課長・佐藤係長                | 10 |
|     | 第125回 | 1月30日  | 児童生徒の学習と実態調査                                | ニセコ小学校 新井校長                  | 30 |
|     | 第126回 | 2月10日  | ソーシャルビジネスとは何か～基礎から学び、ビジネスへと広げよう！！           | 講師 木下斎氏（内閣官房地域活性化伝道師）        | 17 |
|     | 第127回 | 3月1日   | 町の財政状況と行政改革～ニセコ町のまちづくりを支える行財政の展望            | 加藤課長・青木財政係長                  | 11 |
| H24 | 第128回 | 4月27日  | エキノコックス対策の現状～エキノコックス駆除に着実な効果があらわれています       | 講師 神谷正男氏（北海道大学名誉教授）          | 18 |
|     | 第129回 | 9月1日   | 町滞在型リゾート生活～ニセコ町から世界に提案する～                   | 講師 ライフスタイルプロデューサー 浜野安宏       | 16 |
|     | 第130回 | 11月10日 | 北海道電力との安全確認協定～ニセコ町民の健康と生活環境のために             | 千葉総務課参事                      | 20 |
|     | 第131回 | 3月5日   | 教育基本計画の策定！                                  | 芳賀総務係長                       | 21 |
|     | 第132回 | 3月7日   | ニセコの水環境講演会                                  | 講師 小林三樹（藤女子大研究支援研究員）・鈴木係長    | 19 |
|     | 第133回 | 3月28日  | 中央倉庫群活性化に向けて～劣化・耐震性調査の結果を受けて～               | 山崎都市計画係長                     | 13 |

~~~~~省略~~~~~

~~~~~省略~~~~~

|    |       |        |                                            |                                              |    |
|----|-------|--------|--------------------------------------------|----------------------------------------------|----|
| R4 | 第205回 | 5月31日  | 持続可能な観光地を目指して                              | 葉山志乃布、貝和慧美                                   | 15 |
|    | 第206回 | 7月28日  | ニセコ町の森林とエシカルな暮らしを考える                       | 末吉里花、竹本吉輝                                    | 36 |
|    | 第207回 | 8月26日  | 道の駅ニセコビュープラザの再整備について                       | 商工観光係長、北大瀬戸口剛、渡部典大、エスエーデザインオフィス一級建築士事務所 小倉寛征 | 14 |
|    | 第208回 | 11月7日  | ニセコ町の森林と広葉樹活用事業を考える                        | 松本剛（ひだくま）、竹本吉輝                               | 33 |
|    | 第209回 | 11月22日 | 「百年の森林構想」から「生きるを楽しむ」へ                      | 上山隆浩（西栗倉村）                                   | 38 |
|    | 第210回 | 12月5日  | 食品ロスとまちづくり                                 | 金井信宏                                         | 20 |
|    | 第211回 | 1月25日  | シンニセコ高校                                    | 大辻雄介（大空高校校長）                                 | 24 |
|    | 第212回 | 3月20日  | 森林資源の価値創造とその仕組みづくり～広葉樹のまちづくりによる地方創生        | 竹田慎二（飛騨市農林部）                                 | 17 |
|    | 第213回 | 7月3日   | 羊蹄山ろく消防組合消防署ニセコ支署新庁舎建設方針について               | 総務課長 福村一広、創健社                                | 11 |
|    | 第214回 | 8月24日  | ニセコ町建築ガイドラインの策定に関する説明会～よりよい景観づくりを目指して      | 株式会社まちづくり計画設計                                | 9  |
| R5 | 第215回 | 8月25日  | ニセコ町建築ガイドラインの策定に関する説明会～よりよい景観づくりを目指して      | 株式会社まちづくり計画設計                                | 4  |
|    | 第216回 | 9月5日   | 防災セミナー                                     | あんどうりす                                       | 18 |
|    | 第217回 | 12月22日 | ニセコ町森林ビジョン実行計画～計画の骨子案を説明します                | エックス都市研究所                                    | 12 |
|    | 第218回 | 1月25日  | 世界での気候変動の議論と地域での脱炭素の取り組み                   | 藤野純一、上山隆浩                                    | 19 |
|    | 第219回 | 1月30日  | ニセコ高校とまちづくり                                | ニセコまち                                        | 5  |
|    | 第220回 | 2月13日  | ニセコ町の未来を考える～第6次ニセコ町総合計画                    | HIT、企画環境課                                    | 6  |
|    | 第221回 | 2月13日  | ニセコ町の未来を考える～第6次ニセコ町総合計画と環境基本計画             | HIT、日本データサービス、企画環境課                          | 8  |
|    | 第222回 | 2月22日  | ニセコ町森林ビジョン実行計画～素案を説明します                    | エックス都市研究所                                    | 8  |
|    | 第223回 | 3月28日  | GSTC認証とニセコ町観光グリーン・デスティネーションズ表彰プログラム審査結果報告会 | (一社) JaSCA、コントロールユニオンジャパン、ニセコ高校              | 20 |
|    | 第224回 | 8月28日  | ニセコ高校の新寮建設について                             | 建築設計業者、(株)ニセコまち                              | 7  |
| R6 | 第225回 | 10月1日  | 新ニセコ消防庁舎建設事業について                           | 消防庁舎整備室長 黒瀧敏雄、(株)創健社                         | 9  |
|    | 第226回 | 10月17日 | まちづくり基本条例座談会                               | 釧路公立大学 名塚昭理事長                                | 7  |
|    | 第227回 | 11月1日  | ニセコ町の景観を守る～私たちの願いと景観条例～                    | 上智大学法学部・法学大学院教授 北村 喜宣                        | 25 |
|    | 第228回 | 12月24日 | ニセコ高校 新寮建設の実施設計 完成に向けて                     | 本谷校長、(株)創健社                                  | 13 |
|    | 第229回 | 1月20日  | わたしたちの“水環境のまちニセコ”                          | 金井信宏                                         | 23 |
|    | 第230回 | 2月13日  | 自治創生総合戦略                                   | 阿南参事                                         | 22 |
| R7 | 第231回 | 4月25日  | 令和7年度予算と今後のまちづくり                           | 町長、教育長                                       | 68 |

# とにかく実践その3

人事交流、外部人材登用→組織活性化、交流、刺激  
【国家公務員・北海道職員の受入】

総務省、環境省、観光庁、北海道、基礎自治体 (鹿児島県錦江町)

## 【関連団体からの受入】

国際交流員(5名)、地域おこし協力隊25名、集落支援員10名



## 【民間企業の受入】

毎日新聞、NTT、JA、JTBF, JTB、湯布院観光協会、日本旅行、近畿日本ツーリスト他、エイベル、デロイトトーマツほか

## **2 職員が研修や組織に物申す**

### **(1) アンケートの概要**

調査名:ニセコ町人材育成アクションプランに伴う  
職員アンケート

調査期間:2024年9月11日(水)~9月27日(水)

調査方法:アンケートフォームより回答

調査対象:ニセコ町役場正職員

調査対象者数:91名

回答者数:70名(回答率76.9%)

調査主体:【企業名】

## 2 職員が研修や組織に物申す

### (1) アンケート回答の具体例と分析

- 「二極化」傾向と、積極的にやる気のある人は少ない(とてもやりがいある1割以下)  
(動機付けややりがい設計・伝え方にエラーがある可能性)
- 特に30代の労働環境が仕組み的にも心理的にも良くない可能性(業務過多・業務配分不公平・特定個人や部署と協働しにくいなど)。一方管理職の心理的安全性にも懸念があり、各層に息苦しさがありそう
- 管理職希望者は16.1%・人数にして9名しかいない(20代は1名)つまりは、意識醸成もスキル向上も含めて次世代の人材育成ができていないように見える
- 特に20代以下の管理職希望者が少なく、女性の希望者も2名しかいない
- 管理職も中堅層も業務過多であることから管理職もマネジメントというよりは現場プレイヤー色が強く、そこから管理職になっても益々大変になるだけといったイメージに繋がっているものと思われる
- 役場内のコミュニケーションにて自部署は良好と答える方が9割いる一方で、フリー回答や他部署との関係性への質問では「他部署と接点がない」「話しにくい人がいる」など組織内の風通しの悪さが浮き彫りになった
- 「特定部署・特定個人とやり取りしづらい」という話が複数の質問にわたり出ているので、組織内では実際みんなわかっているが何かしらの理由によって指摘・解消できないネックポイントがありそう  
(影響力や声が大きい人、又は権限の大きな部署など)
- 各層の現状を聞く設問では半数以上がネガティブな意見でした。業務過多も相まってか相互理解や支え合いが希薄になっているかもしれません。前述したガバナンス問題も含めて管理職層は組織が危機的状況であることを自分事として認識した方が良いかと思います。

## 2 職員が研修や組織に物申す

### (1) アンケート回答の具体例と分析（続き）

- ルールや仕組みの面でもし本当であれば組織ガバナンスの崩壊が疑われるコメントが幾つかあった。
  - ・外部人材優遇による正規職員の負担増
  - ・上司の言動に問題があることを相談したが何もしてくれない
  - ・超過勤務をつけずに残業
- 管理職とのコミュニケーションにおいて、威圧的・大きな声で叱責するなどハラスメントを示唆する意見が多い  
くつかあった。

（想像力の欠如）

- 総務課主催の研修への期待感が極端に低い（3.4%）。研修の目的を示していない・何となく行かされる・効果検証がされていない・毎回同じ職員が出張しているなど、研修コンテンツ以外の部分でも意見が上がっているので参考にした方が良いかと思われます
- ただ、研修への参加意欲がないわけではなく、9割が前向きに研修意欲を持っている。一方で研修機会が充実している割に重要な能力開発手段を聞く質問では「自己研鑽」の割合が高めという結果も。
- 町民に対しては、町民のために・町民第一と寄り添うイメージを共通認識で持っているので根本的には真面目でニセコ町が好きな人が多い印象。

### (3) アンケートから見えてきた3つの本質的課題

#### ※組織・管理職に対する不信感がある

- ➡ 人事や評価に偏り・二極化
- ➡ 管理職になりたくない

#### ※部署間の風通しが悪く、信頼関係が築けていない

- ➡ 縦割り・自部署主義
- ➡ 特定部署個人と連携しづらい

#### ※各種仕組みに問題があり、業務過多になっている

- ➡ 業務振り分けや配置のエラー
- ➡ 研修が多い・休暇取りにくい



コミュニケーション不和・やる気や意欲低下・業務過多・人材育成不足

▶生産性低下、業務品質低下、組織存続の危機



#### 【みんなが叶えたい組織像】

- 良好な人間関係・助け合い
- やりがい・成長と挑戦の機会がある
- 風通しが良い
- 業務配分が適切
- ワークライフバランスが取れる
- 公平な評価と人事制度・適切な配置

# ご説明した2024年9月アンケート調査の根拠となった計画の概要

～以下、アクションプランからの引用～

## \* 1、計画名：ニセコ町人材育成アクションプラン（策定：令和6年3月）

### （1）人材育成における現状、課題、目的

人口減少問題、子育て政策、高齢化対策、経済対策など、社会環境の変化に迅速かつ効率的に対応していくためには

組織全体で課題に向き合う必要がある。ニセコ町では、平成14年に「人材育成基本方針」を策定し、さまざまな研修制度への参加や働きやすい職場環境づくりを行ってきたところである。日々の業務を遂行することに時間が割かれているのが現状ではあるが、「座学」「交流」「実践」のサイクルを進め、相乗的に研修の効果を向上させる必要がある。専門的業務や窓口業務を行う職員、子育て中の職員は、職場外研修への参加が特に難しい傾向にあるといった課題もあるが、研修の成果を業務にうまく活用していくような環境づくり、パフォーマンスの向上につながる体制づくりが求められている。

#### ①人材育成に向けた本計画の意義

人材育成は、すぐに結果を求めるのではなく、中長期的な視点を持ち、組織として採用から人事、環境整備や研修などを戦略的かつ総合的に検討していく必要がある。本計画では、中長期的な人材育成を考慮しつつ、前述した課題解決に向け、研修担当者と職員間の認識のズレを把握し改善しながら、職場全体に人材育成の重要性を醸成し、職員の求める研修を継続的に実施する研修体制を整備する取組みを実施する。

#### ②対象者

全職員を対象とする。

#### ③目標（中長期的目標）

全職員が「自ら考え行動できる」職員となること（組織として対応パフォーマンスが発揮できる状況）

#### ④目標（アクションプラン目標）

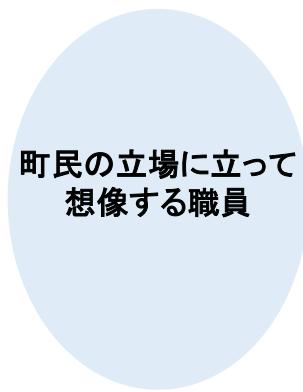
組織全体のパフォーマンスを5%上昇させる。

## (2) 計画概要

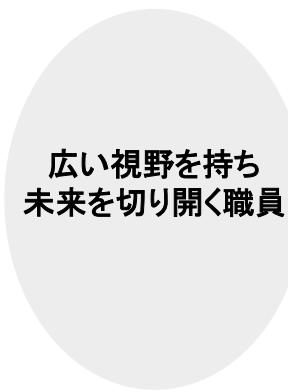
### ① 育成すべき人材像

専門的能力や課題解決に積極的に取り組む姿勢やどのような状況にも対応できる柔軟性などを身に着け、住民とともに地域の課題を考え、解決に向けて「自ら考え行動できる」こと、能動的に取り組む豊かな人間性、コミュニケーション能力を持った職員の育成を目指す。

#### 「自ら考え行動できる」



町民の立場に立って  
想像する職員



広い視野を持ち  
未来を切り開く職員



地域経営感覚を  
持つ職員



自己啓発、自己研鑽  
意識の強い職員

- ・常に住民の立場になって物事を考えられる
- ・公正で透明な行政運営に努めることができる
- ・住民に対する説明責任を果たすことができる

- ・地域の状況を中長期的に広い視野で考えられる
- ・地域の状況を把握し、新たな課題に挑戦する職員

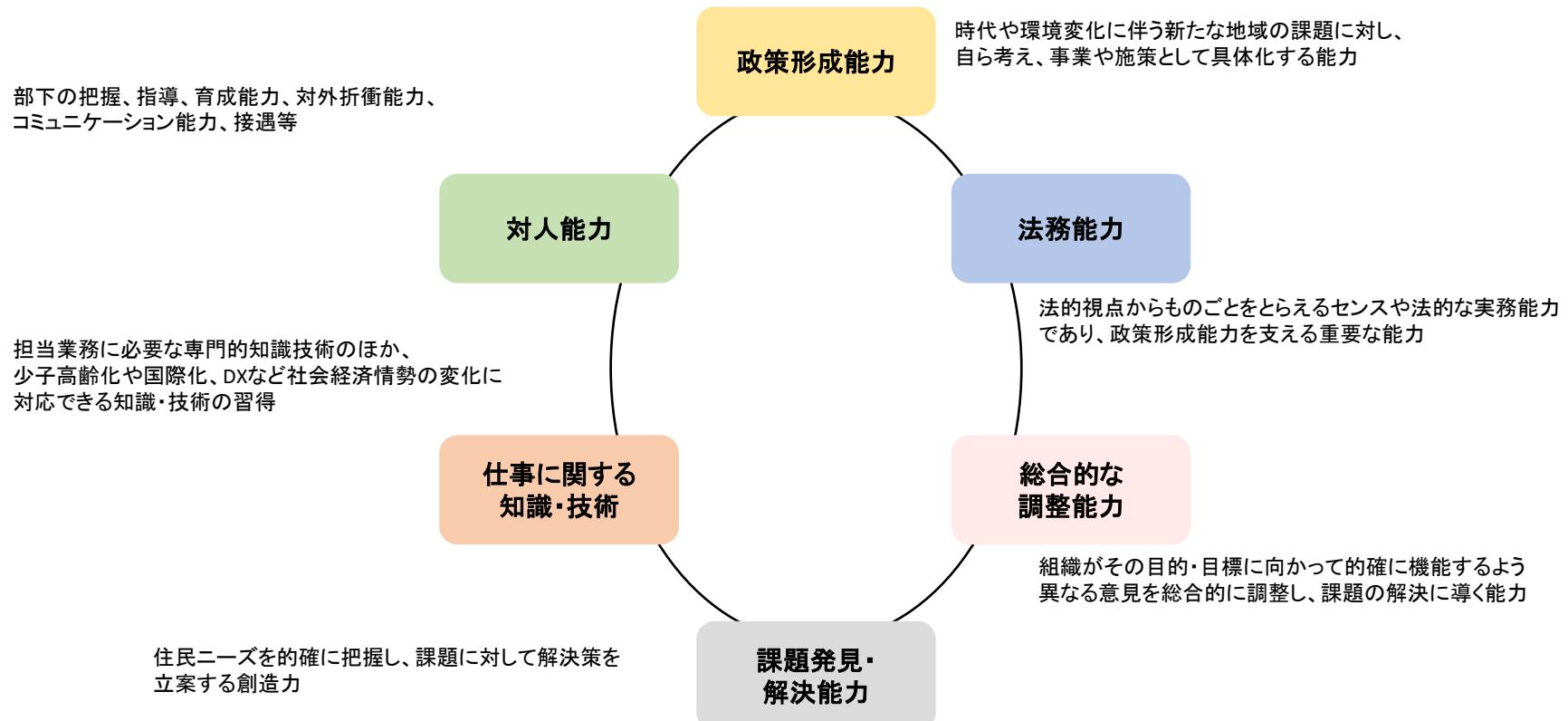
- ・コスト意識を持ち、限られた財源で最大の効果を生み出すことができる
- ・効率的な行政運営に努めることができる

- ・仕事に役立てるため、広く知識や技能を習得しようとする
- ・自らを高めていこうとする向上心が強い

## (2) 計画概要

### ②習得を目指す知識及び能力

長期的、総合的な視点に立って、既成概念にとらわれず、地域の特性を生かし、独自性を発揮しながら、まちづくりを進めるためには、次のような知識及び技能の習得を目指す。



### (3) 実施内容

#### ① 取組み期間

本計画は令和6年度から令和8年度までの3年間の取組みとし、期間終了後も継続して人材育成を進める。

#### 初年度から少々衝撃的な結果

##### 【令和6年度目標】

研修状況を把握するとともに、職員同士のコミュニケーションから職場に対する意見・困りごとを把握し、研修体制及び職場環境を整備する。

##### 【令和7年度目標】

研修体制整備と職場環境整備の検討を重ねながら、職員の意識変革及びレベルアップを図る。

##### 【令和8年度目標】

研修体制整備と職場環境整備の検討を重ねながら、一人ひとりが力を発揮して組織の力量を高められるサポート体制・組織体制を整備する。

“目指すべき人材像”  
に向けた  
人材育成の継続

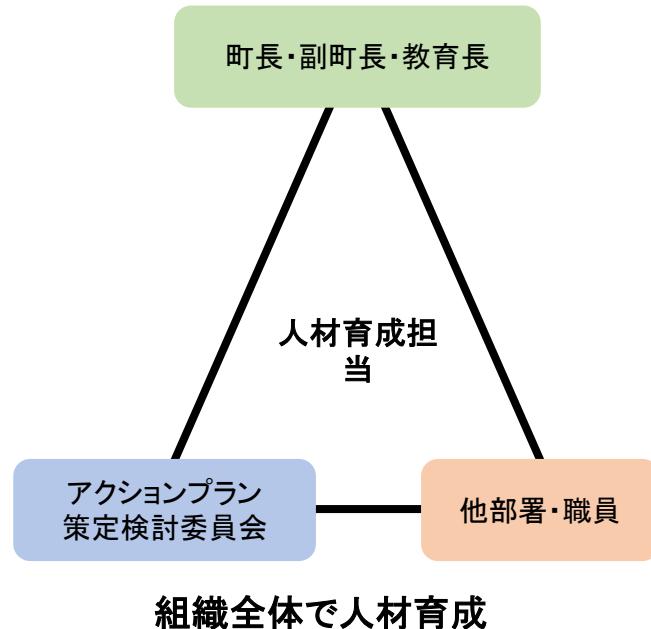
知識及び能力の習得・蓄積

## (4) 事業実施の体制及び仕組み

アクションプランを策定するため、ニセコ町人材育成アクションプラン策定検討委員会を設置した。本検討委員会にて、アンケート内容の検討、事業実施状況の確認や計画変更の検討などを行う。また、人材育成担当である総務課総務係を中心に、他部署と連携を図りながら組織全体で事業を実施する。

### 【アクションプラン策定検討委員会委員】

| 役職  | 所属・役職等                |
|-----|-----------------------|
| 委員長 | ニセコ町 総務課 課長           |
| 委員  | ニセコ町 農政課 森林再生係 係長     |
| 委員  | ニセコ町 こども未来課 こども未来係 係長 |
| 委員  | ニセコ町 総務課 財政係 係長       |
| 委員  | ニセコ町 保健福祉課 福祉係 主事     |
| 委員  | 一般財団法人地域活性化センター       |
| 委員  | 一般財団法人地域活性化センター       |
| 委員  | 一般財団法人地域活性化センター       |
| 事務局 | ニセコ町 総務課 総務係 係長       |
| 事務局 | ニセコ町 総務課 総務係 主事       |



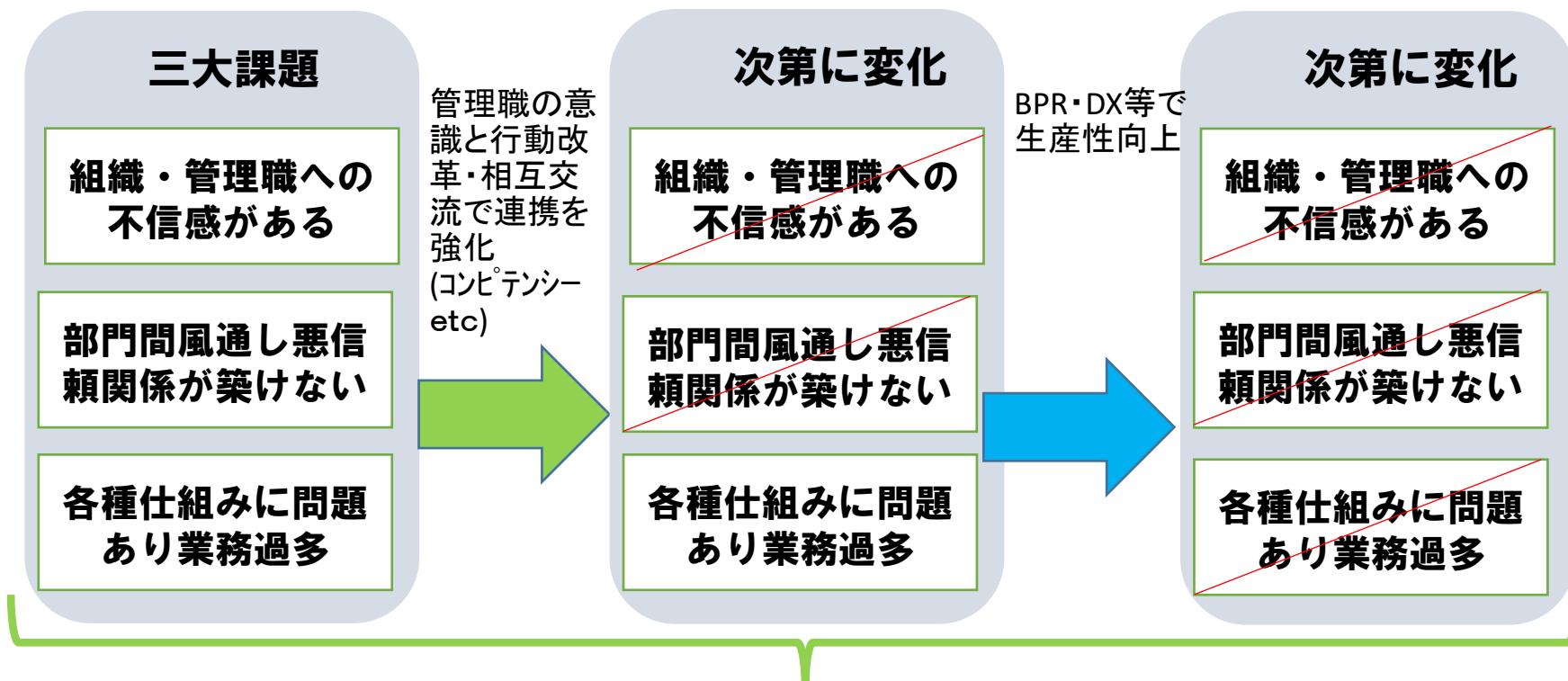
～アクションプランからの引用おわり～

### 3 人材育成の目指す方向

【テーマ】人材育成は、人材育成に止まらない。

～ニセコ町人材育成アクションプランのブラッシュアップ～

※ 様々な業務が各セクションに跨るように、人材育成もまた、人材育成の視点だけでは収まらない。



人材育成アクションプランのブラッシュアップ・実行  
(外部の知見も活用検討中、ただし職員が自分事として捉えることが重要)

### 3 人材育成の目指す方向 ～小さな成功体験～（H12年度からスタート）

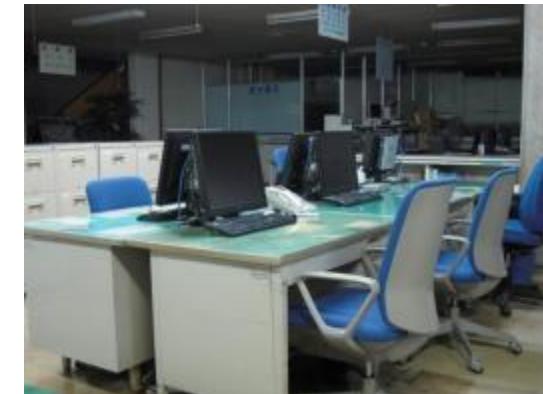
#### ファイリング（文書管理）システム導入経験から、**大変さが分かる！**

行政情報は住民の財産

- 文書私物化の排除
- 即時検索性の確保
- 他者検索性の確保

情報共有人材の育成

- 行政文書管理士の養成



**終わります**

# 那珂市の人材育成・確保の取組みについて

令和7年11月14日（金）  
茨城県那珂市総務部総務課



# 那珂市の地勢

## ●那珂市の位置



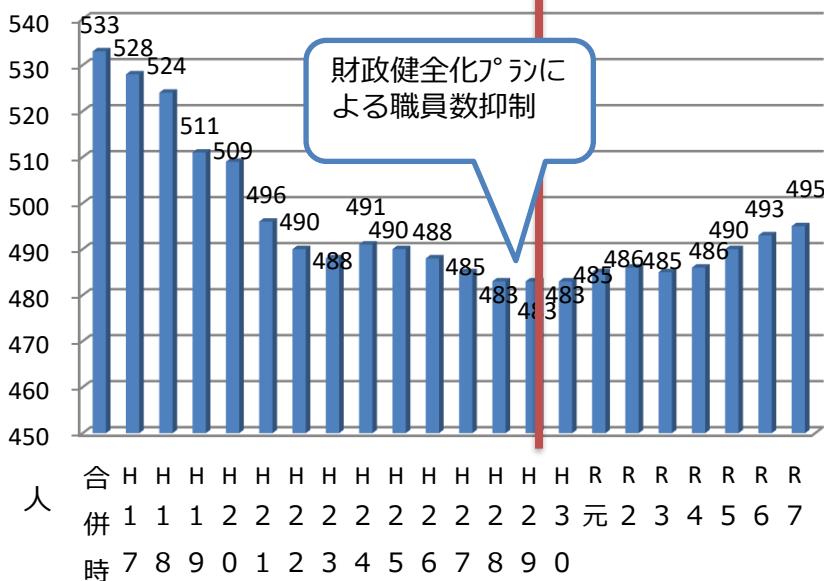
- 面 積:97.82km<sup>2</sup>
- 人 口:52,697人
- 世帯数:23,762世帯  
(R7.9.1現在住基人口)
- R7一般会計予算額  
:252.3億円  
うち人件費  
: 51.7億円  
(比率20.5%)

## ●那珂市のあらまし

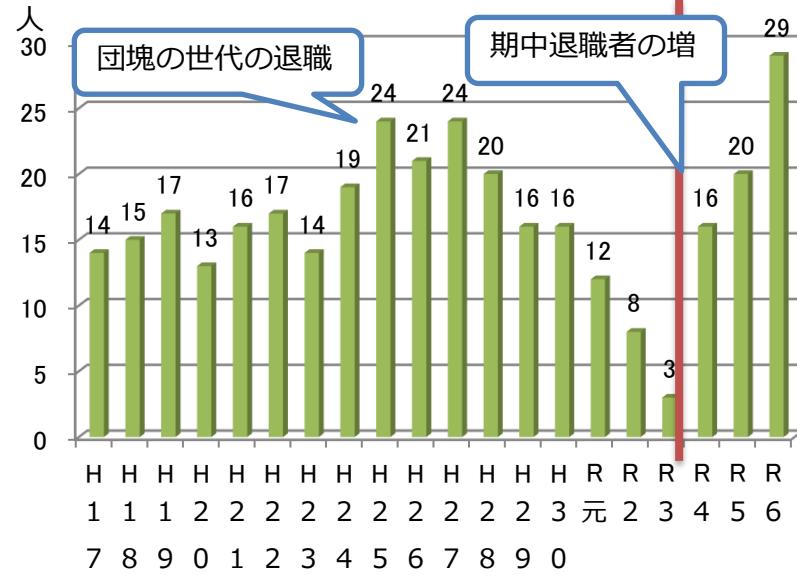
- 平成17年1月21日 那珂町、瓜連町の2町合併により「那珂市」誕生
- 令和 7年1月 市制施行20周年

# 那珂市の人事行政の現況

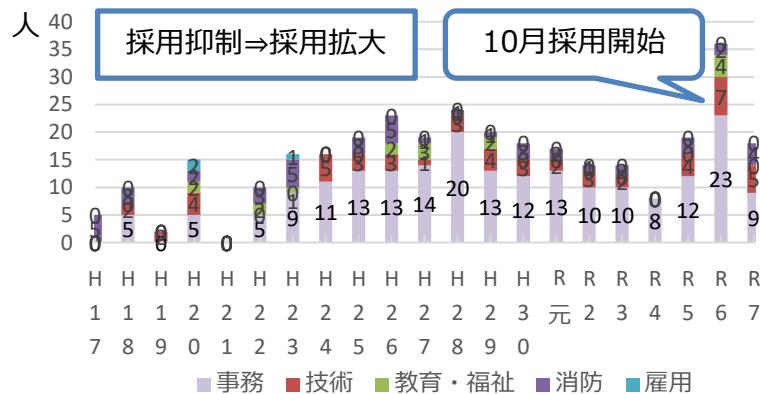
## ●職員数の推移



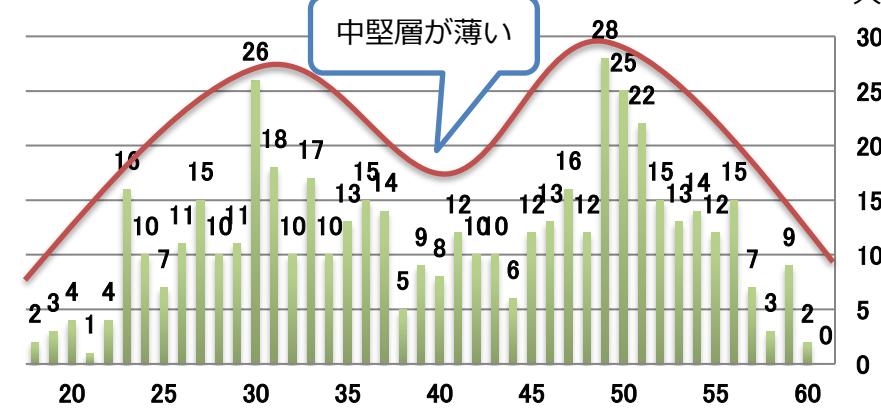
## ●退職者数の推移



## ●年度別職種別採用職員数



## ●年齢別職員構成 (R7.4.1時点)



# 那珂市の目指すべき職員像

## 信頼される職員

- 市民に対して公正に接する職員
- 市民の立場で物事を考え、丁寧な対応をする職員
- 行政の果たすべき役割を自覚し、市民と協働する職員
- 職場内外で積極的に意思疎通を図ることのできる職員

## 自立する職員

- 市政を担う当事者意識を持つ職員
- 旺盛な自己啓発意欲と目的意識を持つ職員
- 限られた経営資源の中でコスト意識を持ち、効果的・効率的に仕事を進める職員

## 活力を生む職員

- 熱意と使命感を持つ職員
- 職員や市民に尊敬され、指導力のある職員
- 広く周囲を見渡し気を配り、組織全体の向上に努める職員
- 那珂市全体の向上に努める職員

## 創造性あふれる職員

- 市民の意識・社会の変化に柔軟かつ機動的に対応できる職員
- 広い視野と先見性を持った職員
- 豊かな発想力と実行力を持ち、常に改善、改革に取り組む職員

# 那珂市の研修の取組み1（直近2か年の主なもの）

## 市研修

- 階層別研修（集合・直営、講師派遣）
- メンタルヘルス研修（集合・包括委託\*）
- ハラスマント研修（集合・包括委託）
- ストレスチェック集団分析結果報告会（集合・包括委託）
- 障がい者差別解消研修（集合・講師派遣）
- 人事評価研修（集合・直営、委託）
- 管理職マネジメント能力向上研修（WEB・（一財）地方自治研究機構開催）
- 熱中症対策アンバサダー養成講座（WEB・連携協定企業開催）**
- 政策形成研修（集合・委託）R6新規実施**
- J-LIS eラーニング（WEB・地方公共団体システム機構）
- カーボンニュートラルセミナー（集合・連携協定企業提供）R5開催**
- 資産運用ライブセミナー（WEB・提供企業営業）R5開催

【参考】連携協定締結企業（抄）  
(株)木内酒造、大塚製薬(株)、  
損保ジャパン、明治安田相互会社、  
日本郵便(株)、(学)大成学園  
**※企画部門との連携が重要**

\*包括委託は、ストレスチェック、研修、カウンセリング、相談等を包括的に委託している。

## 自主研修

- 通信教育等助成（補助率1/2、上限2万円）R5実績延べ16名、R6実績延べ12名
- JFM e ラーニング
- 自治大学校 e ラーニング
- 自主研修に対する便宜供与（会場提供）  
(R5実績) ・ サーキットトレーニング  
(R5実績) ・ 出納事務クリニック

# 那珂市の研修の取組み2（直近2か年の主なもの）

## 派遣研修

- 茨城県自治研修所派遣
  - ・自主研修促進研修
  - ・特別研修（法務基本・政策基本コース）
  - ・特別研修（自己開発コース）
  - ・階層別研修
  - ・県合同研修、公開講座
- 市町村アカデミー派遣
- 自治大学校派遣  
※自治大派遣は、直近R3派遣が最後

## その他派遣研修

- いばらき県央地域連携中枢都市圏\*
  - \*水戸、笠間、ひたちなか、那珂、小美玉の各市、茨城、大洗、城里の各町及び東海村
    - ・合同研修・相互参加研修
- 茨城大学リカレント教育プログラム\*（R1～）
  - \*いばらき社会人リカレント教育懇談会による茨城大学提供講座の聴講
- 茨城県女性管理職育成研修
  - ・茨城県開催研修に参加
- 安全運転中央研修所
- グロービス経営大学院
  - ・連携協定による「クリティカルシンキング講座」の単科受講
- 海外視察研修（公財）茨城県市町村振興協会

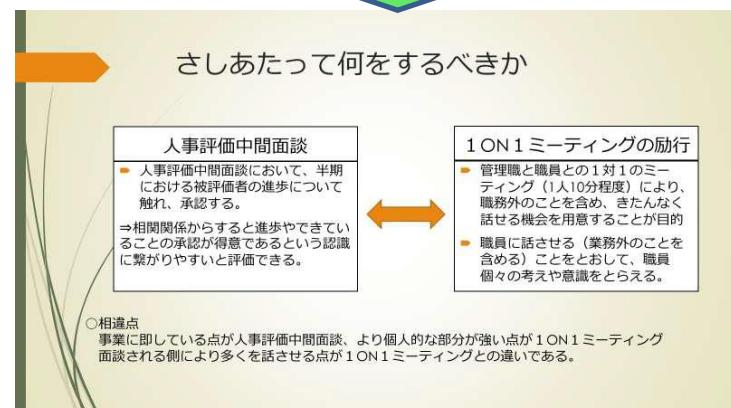
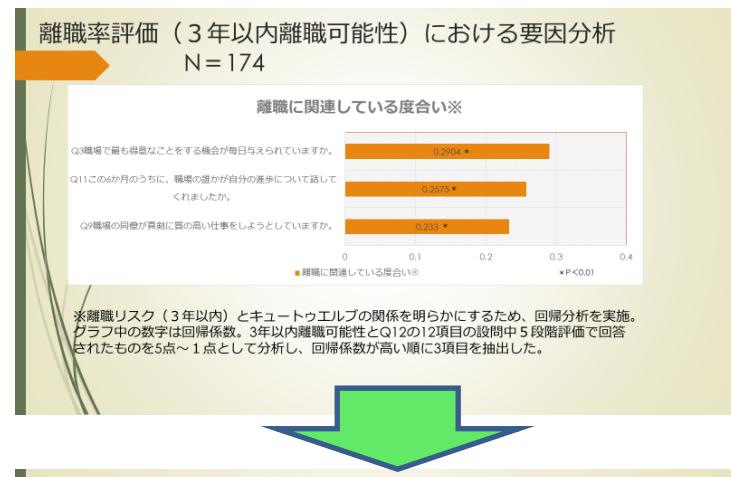
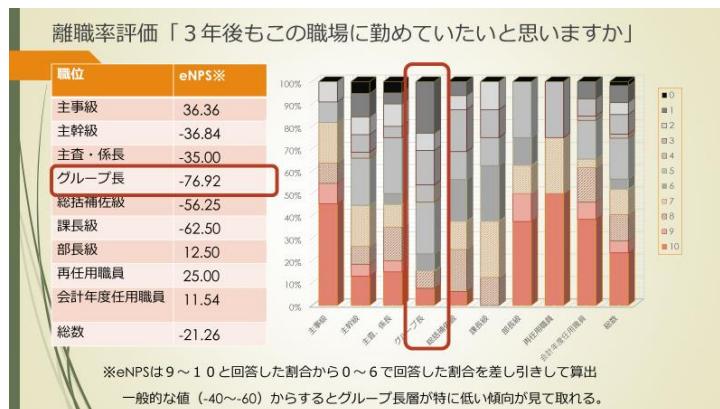
# 那珂市の人材確保の取組み

## ●エンゲージメント調査の実施

概要：エンゲージメントの数的把握と、人材定着に向けた取組の検討のため実施

回答率：21.67% (R6.7月実施)

手法：eNPSとQ12の質問手法により相互の要因関係を単回帰分析



～職員のエンゲージメント確保、向上策～  
課題点：職場内コミュニケーションの確保、マネジメントスキルの向上、研修への活用  
対策：1ON1ミーティングの励行

# 那珂市の研修効果

## ★外部プログラムの積極的活用、情報収集等のマンパワー対策

- ・産学官連携担当課との緊密な連携が不可欠→小規模自治体ならではの利点
- ・一度コネクションが繋がることで、ルーティン化が可能  
**(新たな研修ニーズに機動的に対応できる。)**

## ★トップ層の関与が推進力に (R6実施「政策形成研修」から)

- ・課題提起から発表までの一連の研修が幹部層の関心を買う。
- ・職員の新たな一面の評価にもつながる。  
**(職員のプレゼンテーション能力の養成、職員の新たな姿の気付き)**

## ★研修後の復命、アンケートの活用、派遣研修の受講報告

- ・研修ニーズの把握、研修による意識変化を把握
- ・復命の回覧による上司の研修効果の把握  
**(講座開設 (例「性的マイノリティへの理解」、コミュニケーション系研修の充実) )**
- ・派遣研修の受講報告 (リカレント教育、海外派遣研修等)  
**(受講生の研修参加意欲の向上が期待できる。)**



**外部資源や幹部層など庁内外の「まきこみ」が重要  
意欲の向上により、研修の波及効果が期待できる。**

# 那珂市の研修をめぐる課題

## ★研修指定が年々困難に

- ・「業務多忙」のため研修指定が困難  
**(自治大派遣がR3を最後にできていない、研修で通常業務が進まない)**
- ・職員個々の仕事に対する考え方の多様化  
**(中長期や政策形成系の研修への負担感)**
- ・WEB研修を時間外に受講することの常態化  
**(業務強化への懸念が広がる)**

## ★財政上の制約

- ・事業費上限シーリングの現実  
**(新規研修の実施のために既存研修のスクラップが必要)**

## ★研修目的、研修の需要の多様化

- ・多様な背景を持つ職員の増加 **(経験者採用や技術職の応募不足)**
- ・職員のエンゲージメントの確保 **(職員をどう繋ぎ止めるか)**
- ・人事評価成績不良職員への対策や配慮を要する職員への支援等



**研修生の所属課、研修生、研修担当職員のジレンマに繋がっている。  
これらをどのように解消するのかが課題**

# ご清聴ありがとうございました。

