

山口市人材育成・確保基本方針

令和 6 年 6 月

山口市

《 目 次 》

はじめに	- 1 -
1 人材育成基本方針の改定にあたって	- 1 -
2 職員意識を踏まえた検討	- 2 -
第1章 改定の背景と課題	- 4 -
1 本市を取り巻く環境の変化	- 4 -
2 職員構成の変化	- 6 -
第2章 人材育成・確保基本方針の方向性	- 7 -
1 目指す職員像	- 7 -
2 目指す職員像に近づくための行動指針	- 7 -
3 職員に求められる意識	- 8 -
4 職員に求められる能力	- 9 -
5 各職位に求められる意識と能力	- 10 -
第3章 取組内容	- 12 -
1 成長実感を得られる能力開発支援	- 13 -
2 モチベーションを高める人事管理	- 17 -
3 働きやすい職場環境整備	- 21 -
用語解説	- 23 -

はじめに

1 人材育成基本方針の改定にあたって

山口市は、平成20年3月に「山口市人材育成基本方針」を策定しました。策定当時は、地方分権改革が進む中、地方自治体としての権限や政策形成の必要性が高まる一方で、財政状況等の制約により事業の見直し、民間委託等の推進、定員縮減など、行財政の健全化を図らなければならないという時代環境にありました。

こうした環境下において、本市では少数精鋭の職員集団を目指すべく、職員一人ひとりが自己啓発に励み、部下や後輩を育成し、組織を挙げて人材を育成していくという方針のもと、人事評価システムの導入など、職員の持つ能力を最大限に発揮できる体制を整え、「自ら考え・調べ・行動できる職員」、「共感をよぶことのできる職員」、「高い倫理観と専門性を持つ職員」、「チームワークのよい職員」の4つを市民から期待される職員像として示し、職員の意識啓発と能力向上に努めてきました。加えて、平成17年と平成22年の2度にわたる市町合併により、1つの大きな組織となった山口市において、異なる組織文化の職員同士が、新しいルールの下で同じ方向を向いて仕事をしていくための一体感を醸成する役割を担ってきました。

一方で、策定から約16年が経過し、人口減少や少子高齢化の急速な進展に伴う人口構造の変化や、社会経済情勢の変化、市民ニーズの複雑・高度化、さらには働き手側の価値観の変化など、本市を取り巻く環境は大きく変化しており、将来的に量的にも質的にも困難さを増す行政課題に対応できる人材を育む環境のほか、外部人材の活用等も含めた多様な人材を確保できる仕組みの構築が一層重要になってきています。

こうしたなか、本市では、新しい時代の変化に迅速かつ的確に対応し、課題解決に取り組むことができる組織となるよう、この度、働く環境整備や人材育成・確保の在り方について改めて考え方を示すこととし、名称を「山口市人材育成・確保基本方針」としました。

なお、このたびの人材育成・確保基本方針は、普遍的なものではなく、現在国において検討されている「社会変革に対応した地方公務員制度のあり方」や、社会経済情勢の変化、本市の職員構造の変化等を踏まえ、適宜見直しを行っていきます。

2 職員意識を踏まえた検討

(1) 若手職員による座談会の実施

「働きがいのある職場環境づくり」をテーマに、20代及び30代の職員による座談会を実施しました。

- ◆ 実施日 令和5年7月25日、26日
- ◆ 参加者 男性6人、女性5人
- ◆ 主な意見
 - ・明確なキャリア像を持ちたい。
 - ・RPAといったデジタル技術を活用していくことに興味がある。将来は、そうした分野でのスペシャリストになりたい。
 - ・休暇はお互い様の気持ちが必要。休暇を取りやすい風土、雰囲気が必要。
 - ・精神的に不調となる職員は、周囲に相談できる人がいないからだと思う。市民とのコミュニケーションと同じように職員間のコミュニケーションも大事にしていくべきである。

(2) 職員意識調査の実施

社会環境や働き方に対する価値観が変化する中、本市職員のやりがいや成長実感、人材育成に関する意識・考えを把握し、「山口市人材育成基本方針」の改定の参考とするために職員意識調査を実施しました。

- ◆ 調査期間 令和5年12月14日～26日
- ◆ 調査対象 非現業職員
(消防吏員、再任用職員、臨時的任用職員、会計年度任用職員は除く)
- ◆ 対象者数 1,220人
- ◆ 回答者数 953人(78.1%)
- ◆ 質問項目 やりがい・成長実感、能力開発、人事管理、働く環境について

(3) 職員パブリック・コメントの実施

「山口市人材育成基本方針」の改定にあたり全職員を対象としたパブリック・コメントを実施しました。

- ◆ 実施期間 令和6年4月10日～5月10日
- ◆ 調査対象 全職員
- ◆ 回答者数 848人（意見有 14人、意見無 834人）
- ◆ 意見数 29件
- ◆ 主な意見
 - ・職員は、若い時に地域の様々な人たちと交流し人脈や知見等を得ていく必要があることから、そうした行動を支援する取組を記載するべきだと考える。
 - ・人材育成だけでなく、人材確保も課題となっているため、安心して働き続けられる環境整備を行うといった観点が必要なのではないか。
 - ・女性職員が管理職になりたいと思える組織づくりが必要だと考えることから、女性職員のさらなる活躍を推進する具体的な取組内容を追加してはどうか。
 - ・家族の転勤や諸事情により他市町で公務員として勤務実績がある人を即戦力として雇用できるような採用の仕組みを考えてはどうか。
 - ・「職員は今の職場、職務でこそ成長できる」「組織における自らの役割は自ら獲得していく」といった意識を持つことが必要だと考える。
 - ・多様な人材を確保していくために、多様な採用試験の実施や採用後の処遇等について考えていく必要がある。
 - ・カスタマーハラスメントへの対応について本気で取組む必要がある。

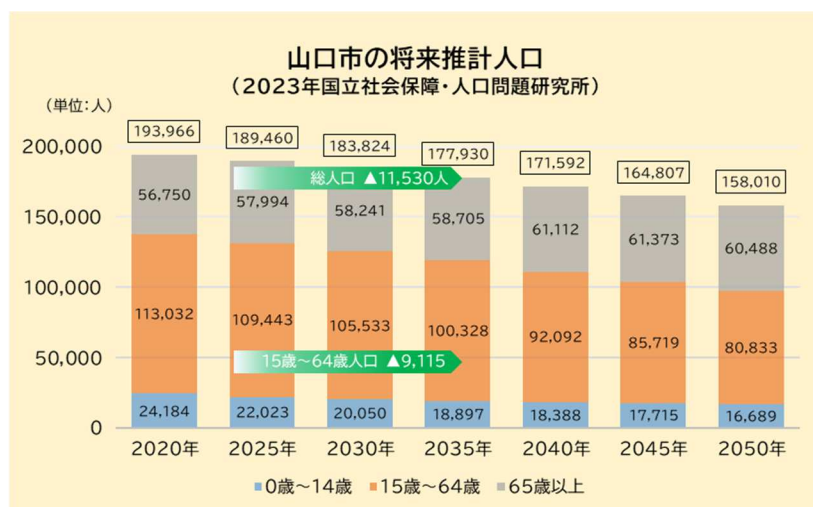
第1章 改定の背景と課題

1 本市を取り巻く環境の変化

(1) 人口減少・少子高齢化の進展

日本の総人口の減少局面が継続する中、若年人口の減少と人材の流動化に伴い、民間部門や他の公務職場との採用競争が激しくなっています。国が2023年12月に公表した本市の将来推計人口では、今後10年の間に、総人口は11,530人減少し、15～64歳の生産年齢人口は9,115人減少するとの推計が示されました。生産年齢人口の減少数が総人口の減少数の約8割を占めていることから、今後さらに人材確保の困難化が加速していくと予想されます。

本市が持続可能な行政サービスを提供できる体制を構築するためには、人材を継続して確保し続ける必要があります。維持すべき従前の組織文化と若い世代の働き方に対する新しい価値観を組み合わせながら、若い世代にとって魅力的で選ばれる組織づくりがこれまで以上に求められています。



(2) デジタル社会の進展

デジタル社会の進展により、RPAや生成AIをはじめとしたデジタル技術は急速な進化を続けています。こうしたデジタル技術は、業務の効率化や省力化、生産性の向上につながるとともに、人的資源不足の解決につながることが期待されることから、本市においてもその活用は今後一層重要性を増してきます。進化のスピードが速いデジタル技術に、迅速かつ的確に対応できるよう、本市のデジタル化を推進する職員を育成していく仕組みづくりが求められます。

(3) 大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化

大規模災害や新型コロナウイルス感染症などの新たなリスクが顕在化するなど、これまでの経験や取組が通用しない事態が生じています。こうした不確実で不透明なリスクが発生している環境においては、自ら主体的に考え、行動できる人材と人材の多様性がカギとなります。自発的に学び、成長する人材、多様な主体と協働する人材など新たな発想で課題解決に取り組むことのできる人材を育てる組織づくりと同時に、若年層のみならず社会人経験者の採用など多様なバックグラウンドを持つ人材の確保が求められます。

(4) 働き方に対する価値観の変化

官民を問わず、職場に求める価値観として、「仕事のやりがい」「組織への貢献の実感」「自己成長」等が重視されるようになっていきます。こうした中、本市職員の意識調査によると、将来の中核を担う中堅職員の「仕事のやりがい」や「自己成長」に対する質問について、肯定的な回答が相対的に低い状況となっています。

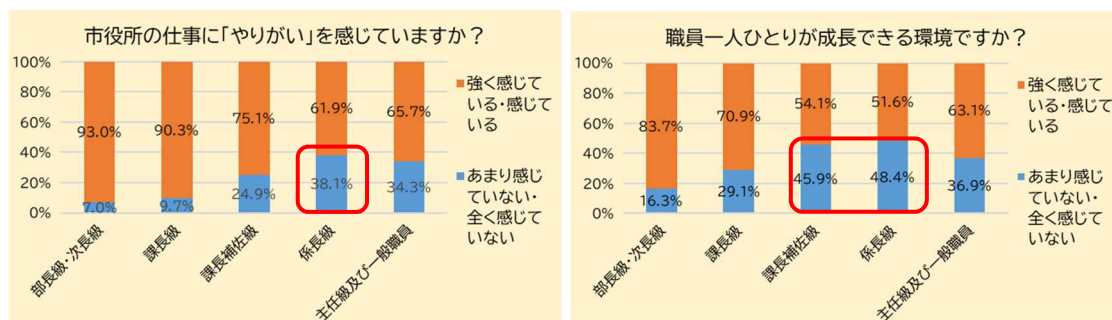
また、平成30年の働き方改革関連法の成立以降、地方公務員においても時間外勤務の上限規制制度の導入をはじめ、すべての職員が心身の健康を維持し、ワーク・ライフ・バランスを保ちながら自分らしく働くことができる職場環境を整備することが求められるようになりました。

こうしたなかで、職員が学びたいときに学べる機会や、主体的なキャリア形成、組織に対するエンゲージメントを高める取組のほか、性別や年齢、障がいの有無といった職員それぞれの多様性を認め合い、理解した上で、その能力を最大限発揮し、生き生きと働くことのできる職場となるよう、一人ひとりの意識を醸成する取組が求められています。

加えて、こうした多様な価値観に対応した働き方の実現には、組織として一体感を高めていくことが一層必要になることから、所属長の適切なマネジメント行動が求められます。



職員意識調査結果

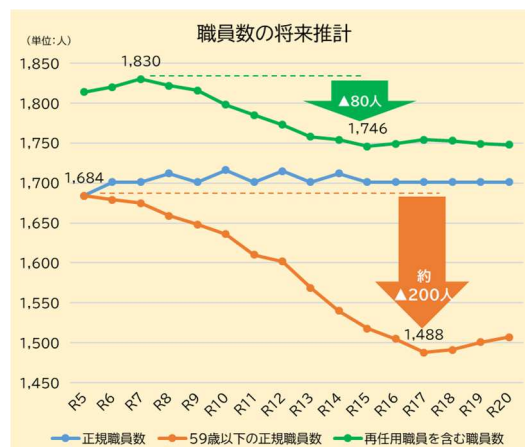


2 職員構成の変化

(1) 定年引上げ制度の開始

令和5年度からスタートした定年引上げ制度に伴い、今後の職員年齢構成は大きく変化し、職員全体に占める60歳以上の職員数が増加することが予想されます(最大約200人(全体の12%))。

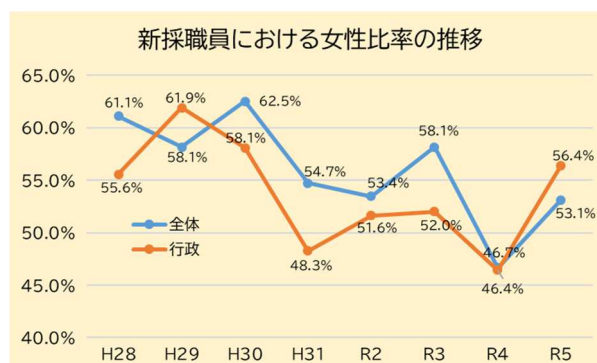
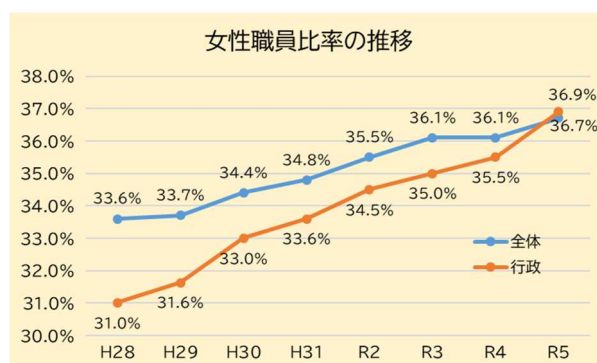
高齢期の職員が定年まで意欲を持って働けるよう、高齢期職員の必要に応じたリスキリングの機会を確保することが求められます。



(2) 女性職員の増加

近年、新規採用職員における女性比率は5割を超えており、職員に占める女性比率が年々増加しています。今後20年間、定年退職を予定している女性職員の人数は少ないことから、職員全体の男女比率が同等になると予想されます。

性別にかかわらず、能力・意欲のある人材の登用を進めていくことができるよう、すべての職員が活躍できる職場環境の構築が求められます。



第2章 人材育成・確保基本方針の方向性

本市を取り巻く環境や課題に対応していくためには、私たち一人ひとりが意識や能力を高めることで、市民や他の職員から頼りにされる職員になっていくと同時に「仕事のやりがいや成長実感、自分らしい働き方を通じた幸せ（Well-being）」を実感しながら働くことができる組織を創り上げていくことが大切となります。

そこで、このたびの人材育成・確保基本方針では、職場内外から信頼され生き生きと活躍する職員なくしては、組織の成長はないとの考えのもと、職員の「Well-being」という視点を新たに加え、職員の生き生きとした活躍を組織の活力に繋げ、そして第二次山口市総合計画後期基本計画に掲げる「ずっと元気な山口」の実現に繋げていくために、目指す職員像を新たに設定し、職員の行動指針と職員に求められる意識・能力を示した上で、職員の「Well-being」の実現に向けた職員の意識改革と人材育成、さらには人材確保の取組を展開していくこととします。

1 目指す職員像

山口への愛着を持ち 生き生きと活躍する職員

～ 働きがいと働きやすさを実感できる組織へ ～

2 目指す職員像に近づくための行動指針

◎ チャレンジ

将来を見据え柔軟な発想でチャレンジします

◎ 成長

自身の成長とチームの成長に努めます

◎ 協働

市民やNPO、民間企業等、多様な主体と連携して課題解決に繋がります

◎ 多様性

お互いの個性・価値観を認め合い、風通しの良い職場環境を創ります

◎ 公務員倫理

倫理観と責任感を備え、公正・誠実に対応します

3 職員に求められる意識

職員が当然に身につけなければならない3つの基本的な意識を示します。3つの基本的な意識は、職員研修のほか、各自が知識や経験により、その質の向上を図ります。

① 協働意識

- ・市民とコミュニケーションを図りながら、市民の視点に立って、共に考え、課題解決に取り組む意識
- ・お互いの個性を認め合い、掛け合わせ、成果を出す意識

② 公務員倫理

- ・職員一人ひとりが法令を遵守し、全体の奉仕者として求められる使命感や倫理観、責任感を備えて行動する意識

③ コスト意識

- ・目に見える経費だけでなく、時間・労力を含めたすべての経営資源に対する費用対効果を常に考え、効率的・効果的な行政運営・事業推進を図っていく意識
- ・限られた経営資源を大切にし、常にビルドアンドスクラップで企画立案する意識

4 職員に求められる能力

行動指針を踏まえた上で、事務処理能力については、本市職員として第一に求めていくべき能力であると考えております。

その上で職員に求められる能力について事務処理能力を含め4つに分類します。

① 事務処理能力

業務の目的を把握し、必要な知識や技術を習得して業務を正確・迅速に処理する能力

「正確・迅速性」「専門性」「課題発見・解決力」「自律性」「状況対応力」「業務改善力」

② コミュニケーション能力

市民や職員など組織内外の関係者と協力して目標を達成するための対人・接遇能力

「報・連・相」「傾聴力」「接遇力」「協調性」「説明力」「理解力」「説得力」「共感力」

「リーダーシップ」「折衝交渉力」「調整力」「対外調整力」

③ 政策形成能力

社会情勢の変化や多様化するニーズを的確に捉えて、課題を発見し、企画・立案する能力

「情報整理力」「情報収集力」「分析力」「企画・政策立案力」「政策実現力」「情勢適応力」

「行政経営力」

④ マネジメント能力

部下や後輩を適切に指導・育成することができ、組織の目標を達成するために自分に求められる役割と行動がとれる能力

「指導育成力」「進行管理力」「判断力」「決断力」「責任力」「危機管理能力」

「チームビルディング」「管理職育成」「統率力」

5 各職位に求められる意識と能力

すべての職員に3つの意識と4つの能力が求められますが、求めるレベルは職位によって当然その職位に求められる役割や意識・能力を示すと以下のようになります。また、それぞれの職

		能力形成期間 公務員として必要な意識と能力を習得し、将来の中核職員として活躍するための重点的な育成期間		能力向上・発揮期間 自ら学ぶことを中心に、知識をブラッシュアップさせる期間	
		一般職員	主任級	係長級	課長補佐級
果たすべき役割		・基礎的知識の習得 ・業務の適切な遂行	・意欲的な業務遂行 ・経験の蓄積 ・後輩指導	・企画立案、実行 ・自律的な業務遂行 ・後輩指導	・担当統括 ・担当間の連絡調整 ・働きやすい職場環境整備
		プレーヤーとしての役割			
求められる意識	協働意識	協働意識・市民目線			
	公務員倫理	法令遵守・服務規程遵守・公平・公正・高い倫理観			
	コスト意識	費用対効果・優先順位・ビルド＆スクラップの意識			
求められる能力	事務処理能力	・正確性、迅速性 ・スケジュール管理	・専門性 ・課題発見・解決力	・自律性 ・状況対応力	・業務改善力
	コミュニケーション能力	・適切な報、連、相 ・傾聴力 ・接遇力	・説明力 ・理解力	・説得力 ・共感力	・リーダーシップ ・折衝交渉力
	政策形成能力	・情報整理力	・情報収集力 ・分析力	・企画立案力	・政策立案力
	マネジメント能力	—	・指導力	・指導力 ・進行管理力	・判断力 ・指導育成力

★下位の職位で習得した能力の質を常に高めていくことが必要です。

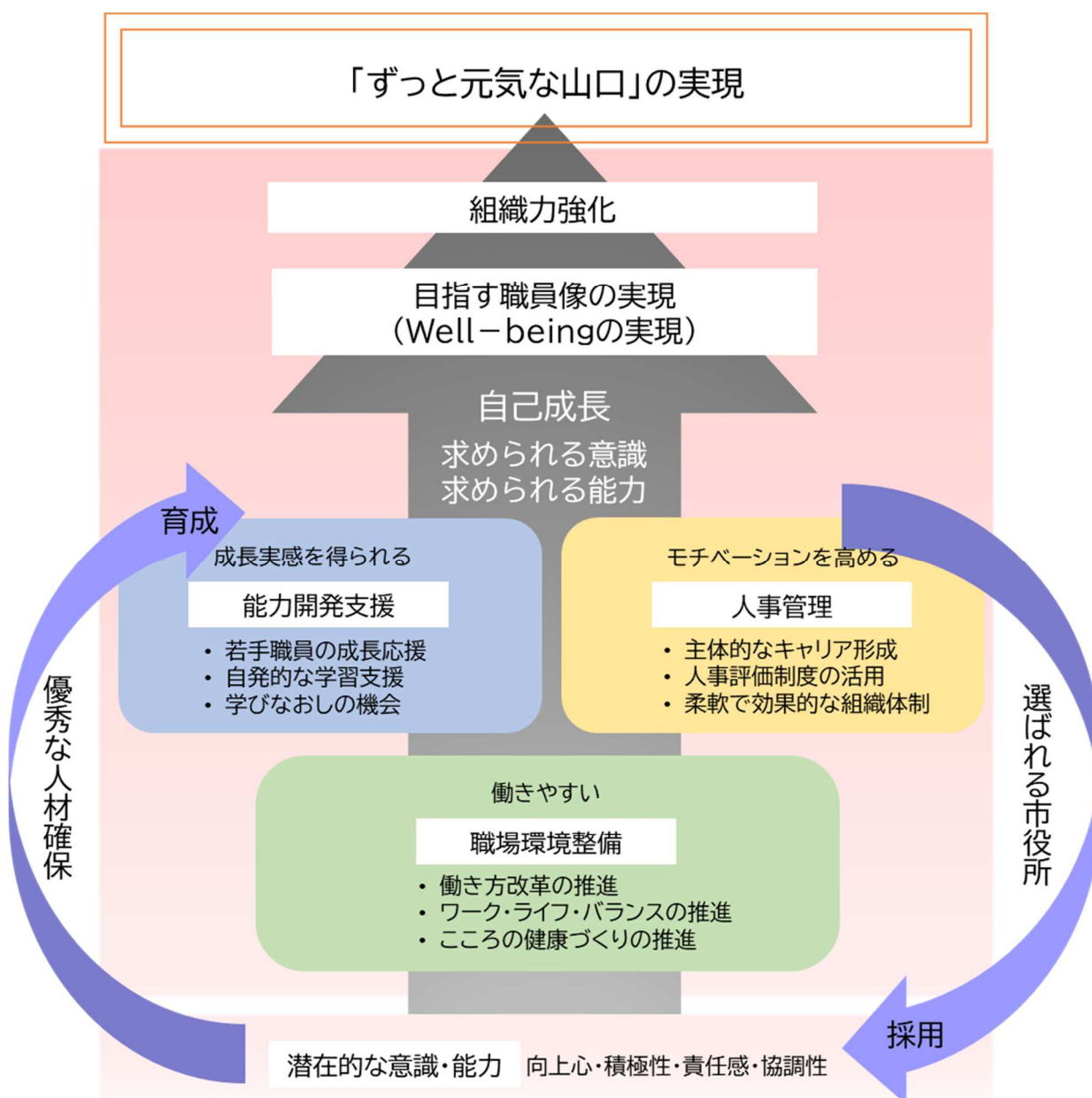
異なります。職員一人ひとりが主体的なキャリア形成を図るための参考（目安）として、それ位に求められる能力は、人事評価における能力評価の項目と連動させていきます。

マネジメント力強化・発揮期間			
リスクリング・学びなおし期間			
後進育成期間			
課長級	次長級	部長級	60歳以上
・所属目標の進行管理 ・部下の個性に応じた育成 ・働きやすい職場環境整備	・部長の補佐 ・部局内、部局間調整	・部局の統括 ・基本方針の決定 ・部局間調整	・知識・技術の継承
マネージャーとしての役割			後進育成
—	—	—	・業務改善力
・調整力	・調整力	・対外調整力	・協調性
・政策実現力	・情勢適応力	・行政経営力	・専門的知識
・決断力・責任力 ・危機管理能力 ・チームビルディング	・統率力 ・管理職育成 ・危機管理能力	・統率力 ・危機管理能力	・人材育成

第3章 取組内容

目指す職員像の実現に向けた人材育成の取組を「成長実感を得られる能力開発支援」、「モチベーションを高める人事管理」、「働きやすい職場環境整備」の3つに分け、体系的に取り組んでいきます。

《人材育成・確保基本方針の取組イメージ》



1 成長実感を得られる能力開発支援

(1) 研修計画の見直し

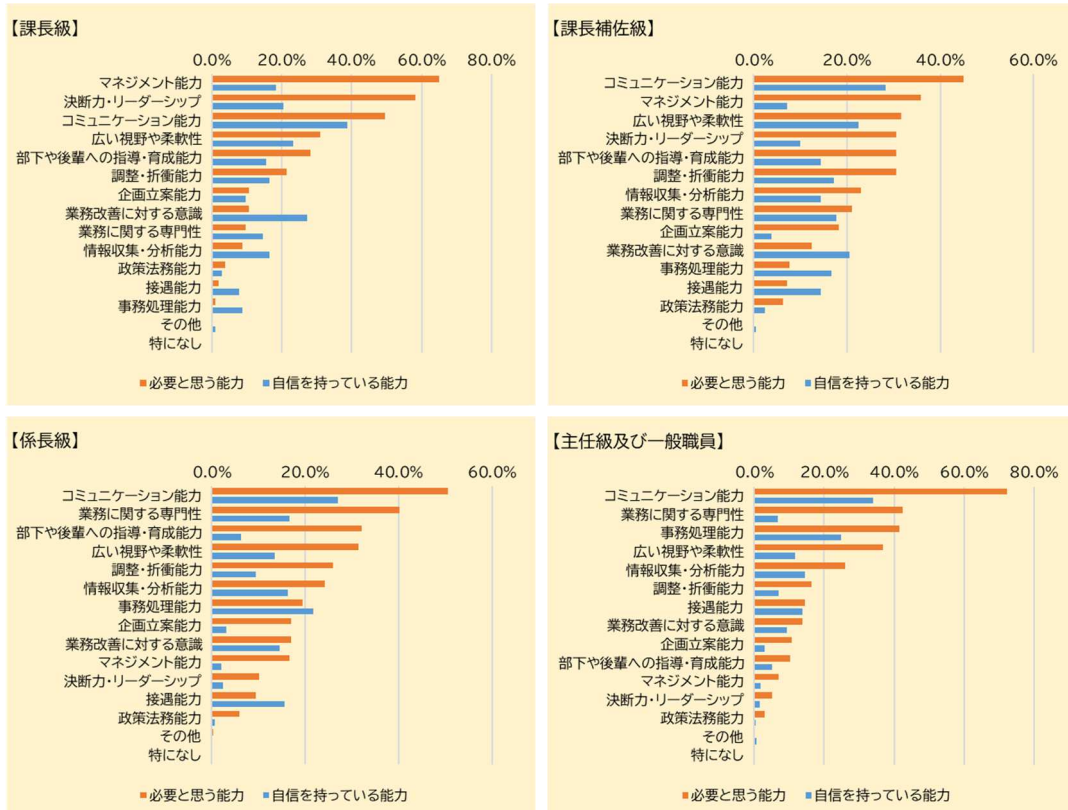
職員が計画的・体系的にリスキングやスキルアップができるよう、職位や職種、専門性等に応じた研修計画の見直しのほか、求められる能力と不得意な能力のギャップを解消する研修プログラムを設定します。



職員意識調査結果

Q. あなたの職位に必要と思う能力は何ですか。

Q. あなたが自信を持っている能力は何ですか。



(2) 若手職員（概ね主任級まで）の成長応援

新規採用職員と30代前半までの職員の成長を重点的に後押しし、将来を担う若手職員が成長を実感できる魅力的な職場環境を構築します。また、こうした若手職員の育成環境を公務の魅力に繋げ、優秀な人材の確保に繋げます。

- ✓ 採用後、早い段階で様々な部門を経験するジョブローテーションを行います。
- ✓ 職員研修を計画的に実施します。
- ✓ 国や民間企業への積極的な派遣を推進します。
- ✓ 若手職員のフォロー体制を充実させます。
- ✓ 若手職員のモチベーション向上に繋がる取組を実施します。

(3) 自発的な学習の促進

能力開発の基本は自らの意思で学習する「自学」にあります。

しかしながら、職員の意識調査によると、半数の職員が自己啓発に「あまり取り組んでいない」「取り組んでいない」と回答をしています。

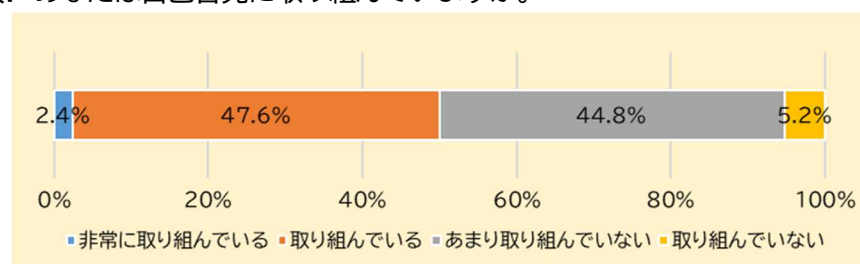
支援策に関する職員意見を踏まえながら、職員一人ひとりの自発的な学習を促進させる取組を実施していきます。

- ✓ オンライン講座の提供・助成に努めます。
- ✓ 専門的な資格に対する助成制度を拡充します。
- ✓ 資格を人事配置に活かします。
- ✓ 職員の地域貢献活動を後押しする環境整備に努めます。



職員意識調査結果

Q. あなたは自己啓発に取り組んでいますか。



Q. 自発的な学習意欲を促進するため、特に効果的だと思う支援策はどれですか。



(4) 仕事を通じた人材育成風土の醸成

日々の業務の中で職員の特性に応じたきめ細かい個人指導、いわゆる OJT は、人材育成において重要な役割を担っていることから、組織全体で部下・後輩を育成する風土を醸成することが重要となります。

しかしながら、職員の意識調査によると、上司（先輩）が部下（後輩）の成長を支え育む組織風土について、半数以上の職員が否定的な回答をしています。

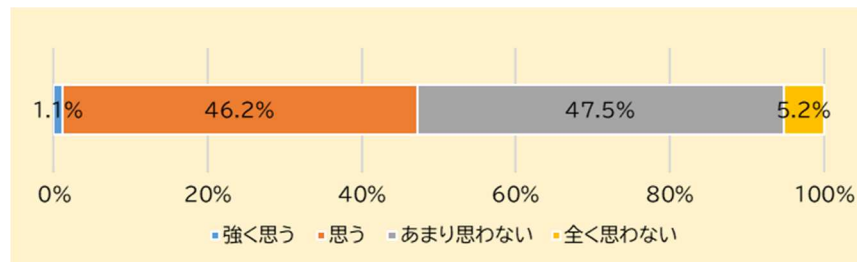
すべての職員が OJT の重要性を認識し、部下・後輩が職場において成長を実感することができるよう、効果的な OJT の実践に向けた組織的な取組を行います。

- ✓ メンター制度の充実を図ります（メンター研修の拡充、期間の延長等）。
- ✓ 中堅職員以上における OJT 研修を実施します。



職員意識調査結果

Q. あなたは、本市に上司（先輩）が部下（後輩）の成長を支え育む組織風土があると思いますか。



(5) 60歳以降の働き方を見据えた意識啓発やリスキリングの機会提供

職員が定年まで意欲を持って働き続けるためには、60歳を迎える前に60歳以降に求められる役割や自身のキャリアプランを考えていくことが重要となります。

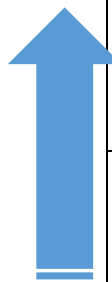
組織が求める人材と本人の知識・技術等がマッチングできるよう、セカンドキャリアに向けた意識の啓発を図るとともに、リスキリングの機会を提供します。

- ✓ 意識啓発の研修を実施します。
- ✓ オンライン講座の提供・助成に努めます。
- ✓ 専門的な資格に対する助成制度を拡充します。

(6) デジタル人材の育成

市民生活の質の向上やきめ細やかな行政サービスを継続的に提供していくためには、デジタル技術を活用した DX の推進は不可欠です。

そのため、すべての職員がデジタルリテラシーを高めることはもちろんですが、行政のデジタル化の推進を積極的にリードできる意欲のある人材の育成に努めていきます。



人 材	役 割
デジタル化推進リーダー	組織のデジタル化に意欲のある職員。 研修や資格取得等を通じて、所属のデジタル化を推進するリーダー。
すべての職員	デジタルリテラシーを高め、導入されたデジタルツールを活用できる職員。

2 モチベーションを高める人事管理

(1) 職員の主体的なキャリア形成への支援

職員の主体的な業務遂行や自発的な能力開発を促進するためには、職員自らの仕事のやりがいや成長実感に繋げていくための将来に向けた明確なキャリアビジョンを持つことが重要となります。

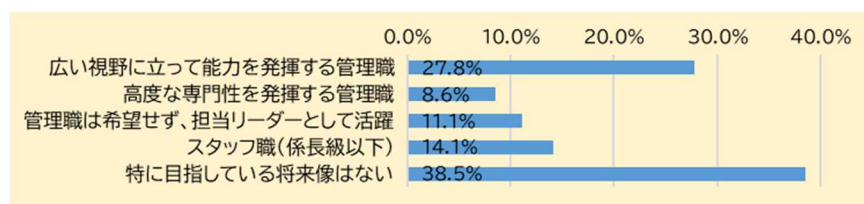
しかしながら、職員の意識調査によると、約4割の職員が「特に目指している将来像はない」と回答しています。職員のキャリアパス（昇任のタイミング等）の明示や、職員一人ひとりが希望するキャリアの実現を支援できる仕組み、職場において職員自身が成長を実感できるような仕組みの構築を検討します。

- ✓ キャリア形成について考える機会の提供のほか、年齢や性別に応じたキャリア開発研修を実施します。
- ✓ 民間企業や他の自治体が行う先進的な取組を取り入れるなど、意識改革を行う研修を実施します。
- ✓ プロジェクト事業等へ従事する職員を募集する庁内公募制度の実施を検討します。
- ✓ 専門性の高い特定の行政分野を中心としたキャリア選択と形成を可能とする仕組みを検討します。
- ✓ 一時的に降任（給与水準は職位に応じる）できる希望降任制度を検討します。

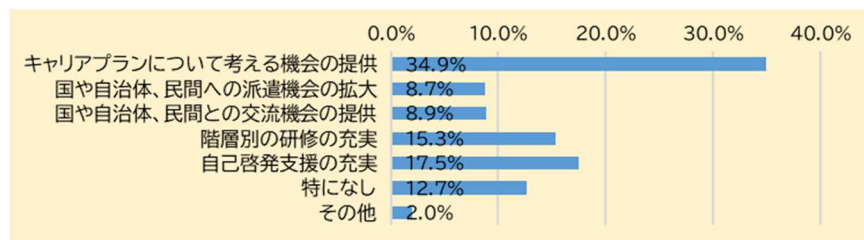


職員意識調査結果

Q. あなたの将来像に近いものを選んでください。



Q. 主体的なキャリア形成を図るために特に必要と思うものは何ですか。



(2) 人事評価制度の効果的な活用

人事評価制度では評価結果を職員の成長に繋げていくことが最も重要です。部下の優れている能力（強み）や今後伸ばすべき能力（弱み）を、本人へ適切にフィードバックすることで職員の成長とキャリアビジョンの形成に繋げていきます。

所属長は、被評価者の同僚や部下からも意見を聞くなど、職員一人ひとりの強みや良いところ、今後伸ばすべきところの把握に努めます。

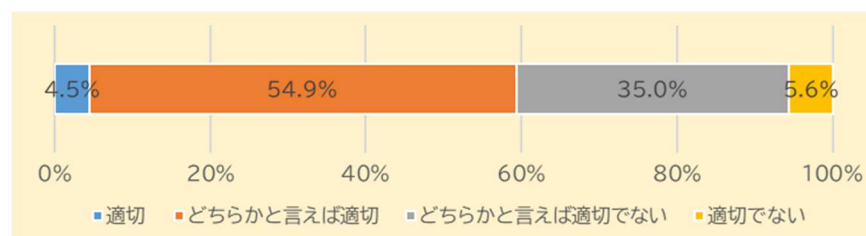
職員課は、人事ヒアリングのほか、職員の日々の業務や様子等の状況把握等に努め、所属長と情報を共有し、適材適所の人事異動や適切な昇任に繋げていきます。

- ✓ 評価者が公正で客観的な評価を行えるよう、評価基準を明確にします。
- ✓ 職位に求められる意識・能力に応じた適正な評価項目を設定します。
 - ・所属長、課長補佐級におけるマネジメントに対する評価
 - ・高齢期職員における後進育成に対する評価 等
- ✓ 評価者が適切なフィードバックを行えるよう、評価者研修の充実を図ります。

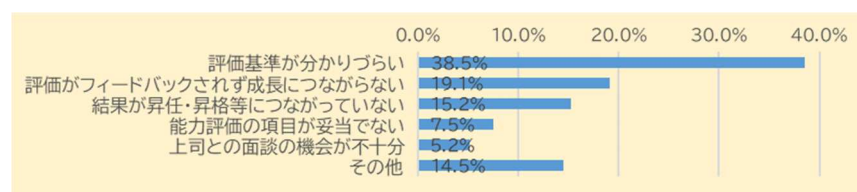


職員意識調査結果

Q. 現在の人事評価制度は適切だと思いますか。



Q. 「どちらかと言えば適切でない」「適切でない」理由は何ですか。



(3) 管理職等によるマネジメントの推進

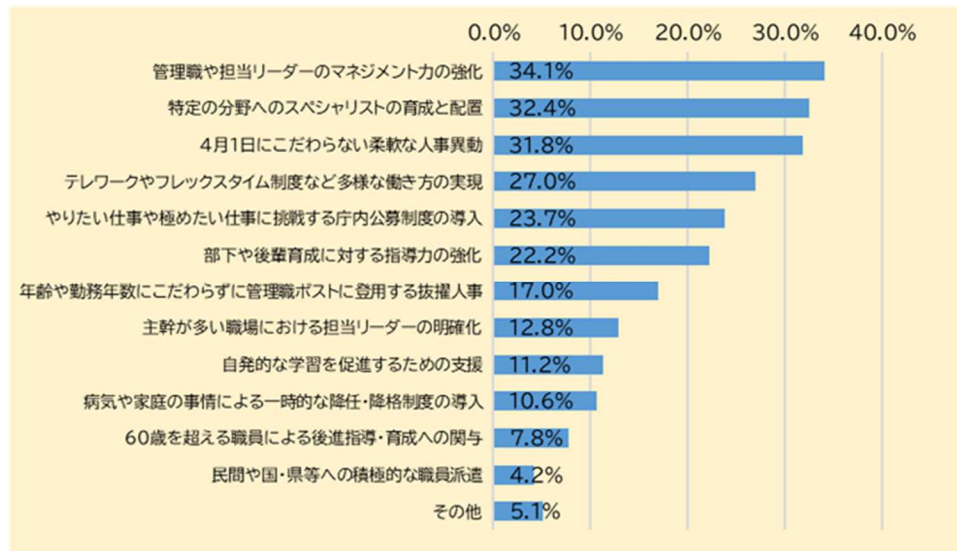
職員の意欲の向上において、職場のリーダーである課長や担当リーダーがその役割を十分に認識し、人事評価における面談や日々のコミュニケーションを図る中で、部下育成に関わっていくことが重要です。職員の意識調査においても、組織の活性化・良好な職場環境には管理職や担当リーダーのマネジメント強化を求める意見が多い状況です。

管理職等によるマネジメントの推進をより一層図るために、管理職や課長補佐級と人事担当部局が一体となって、研修の実施や相談サポート体制など必要な支援体制を整えていきます。



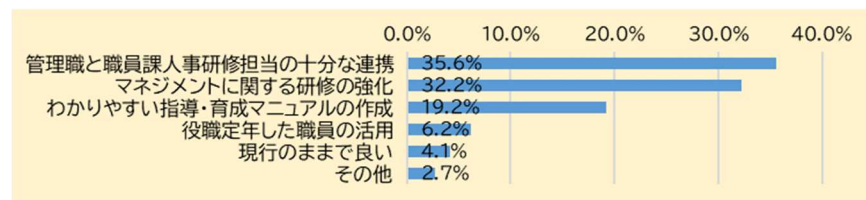
職員意識調査結果

Q. 組織の活性化・良好な職場環境のために、今後新たに取り組むとよいと思うものは何ですか。



職員意識調査結果

Q. 管理職によるマネジメントを強化していくために特に必要と思われるものは何ですか。



(4) 柔軟で効果的な組織体制

業務量の増加、若手職員における女性比率の増加、男性の育児休業の取得促進、職員の年齢構成の偏在がある中であっても、組織の安定した運営を図る取組を進めていきます。

また、バランスが取れた職位構成となるように、昇任評価を適切にする一方で、職員の年齢構成により昇任が遅れることがないような人事管理を行います。

- ✓ 繁忙期を避けるなど、4月1日以外の時期における人事異動を検討します。
- ✓ 育児休業による代替職員を確保します。
- ✓ 1つの担当に複数主幹が配置される場合の指揮命令系統を明確にします。
- ✓ 年齢や経験年数にこだわらない、意欲と能力に応じた昇任を進めます。

(5) 多様な人材の確保・活躍推進

複雑・多様化した行政課題に対応していくためには、今後も優秀な人材を確保し続ける必要があります。一方で、人口減少、生産年齢人口の減少により人材の確保は困難化しています。こうした状況の中であっても人材を確保するために、本市職員の仕事と働く環境の魅力を高める取組と同時に、その魅力を広く発信し、関心を持ってもらう取組を進めるなど、人材育成と採用の好循環の達成を目指していきます。また、そうした職員が活躍できる職場環境の整備を図ります。

- ✓ 専門的な行政ニーズに対応できる外部人材を引き続き登用します。
- ✓ 多様な人材を確保できるよう、受験資格や試験方法、処遇等の見直しを検討します。
- ✓ 社会人経験のある職員が公務員として、個性や適性を活かして働けるよう研修プログラムを構築します。
- ✓ 女性職員の管理職への登用を図るなど、さらなる活躍を推進します。
- ✓ 学生と年齢が近い職員を「採用サポーター」とし、採用説明会等において学生に生の声を届けます。

(6) HRテクノロジーを活用した人事管理

HR（Human Resource）テクノロジーとは、人事・総務・労務で用いられるシステムやサービスの総称です。人事管理に関する業務を効率・効果的に行うため、採用管理、人事配置、育成管理、人事評価、さらにはエンゲージメント調査など様々な分野を一元管理できるシステムの活用を検討していきます。

3 働きやすい職場環境整備

(1) 働き方改革の推進

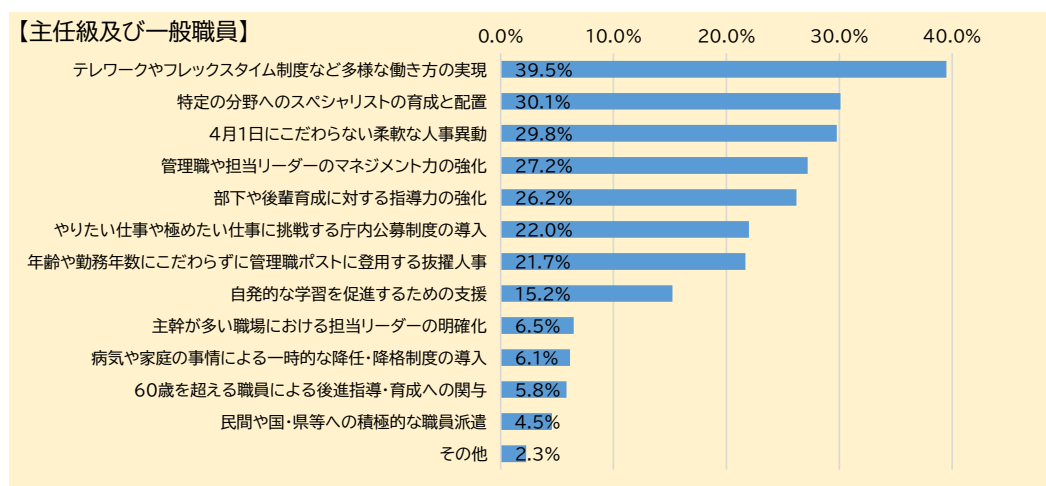
デジタル技術を活用した新しい働き方や、新本庁舎整備を通じた柔軟で多様な働き方を推進します。

- ✓ テレワークやフレックスタイム制、勤務時間インターバル制の導入を検討します。
- ✓ 時差出勤制度の活用を促進します。
- ✓ 新本庁舎におけるオープンフロアやフリーアドレス化による柔軟な組織体制の構築を図ります。



職員意識調査結果

Q. 組織の活性化・良好な職場環境のために、今後新たに取り組むとよいと思うものは何ですか。(若手職員)



(2) ワーク・ライフ・バランスの推進

性別・年齢に関係なく、すべての職員が自分らしく働ける環境を整備します。

- ✓ ダイバーシティとインクルージョンの意識の浸透を図る研修等を実施します。
- ✓ 女性職員が働きやすい職場環境の整備を進めます。
- ✓ 男性の育児休業について、希望に沿った休業期間が取得しやすい職場環境の整備を進めるとともに、取得率100%を目指します。
- ✓ 時間外勤務削減の取組を進めます。
- ✓ 年次有給休暇が取得しやすい職場環境の整備を進めます。

(3) こころの健康づくりの推進

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、ハラスメント防止措置の実効性を確保し、安心して職務に専念できる職場環境を実現します。

また、職員のメンタル不調については、未然防止としての第一次予防、早期発見と対処としての第二次予防、加えて罹患後の治療と職場復帰を円滑に行い、再発防止としての第三次予防について、職員の健康確保措置の効果的な運用を図り、メンタルヘルス対策に積極的に取り組んでいきます。

- ✓ パワーハラスメント、セクシュアルハラスメント、カスタマーハラスメントなど、各種ハラスメントに対応するため、研修を通じた周知啓発をはじめ、職員の相談体制の充実、ハード面での対応を図るなど、ハラスメントの未然防止や解決に努めます。
- ✓ 新規採用職員へのメンタルヘルス研修、ストレスチェックを活用したセルフケアの実施、相談体制の充実を図り、こころの健康保持を図ります。

用語解説

- エンゲージメント【P5】 …働き手にとって、組織目標の達成と自らの成長の方向が一致し、仕事へのやりがい・働きがいを感じる中で、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を示す概念のこと。
- リスキリング【P6】 …新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得すること。
- ジョブローテーション【P13】 …職員に多くの仕事を経験させるため、定期的に職務の異動を行うこと。
- OJT【P15】 …on-the-job training（オンザジョブトレーニング）の略称。職場の上司や先輩が部下や後輩に対し、具体的な仕事を通じて、仕事に必要な知識・技術・技能・態度などを、意図的・計画的・継続的に指導し、修得させることによって、全体的な業務処理能力や力量を育成するすべての活動のこと。
- DX（デジタルトランスフォーメーション）【P16】 …デジタル技術を浸透させることで人々の生活をより良いものへ変革すること。
- デジタルリテラシー【P16】 …デジタル技術について理解し、効果的に活用するためのスキルや能力のこと。
- ダイバーシティとインクルージョン【P21】 …ここでのダイバーシティは「多様な人材」のこと。インクルージョンは、そうした多様な人材がそれぞれの能力を活かして活躍できている状態のこと。

【参考資料】

各職位に求められる意識と能力

【一般職員】

期 間	能力形成期間
役 割	基礎的な知識を習得し、目的を理解した上で業務を適切に遂行します
能 力	① 事務処理能力 ➤ 正確・迅速な事務処理ができます ➤ 仕事の段取りを考え、遅滞なく事務処理ができます ② コミュニケーション能力 ➤ 上司や同僚への報告・連絡・相談を適切に行い、情報共有ができます ➤ 市民の話にしっかり耳を傾け、誠実・親切な対応ができます ➤ 同僚と協力して、チームとして行動することができます ③ 政策形成能力 ➤ 情報や資料を分かりやすく整理することができます

【主 任 級】

期 間	能力形成期間～能力向上・発揮期間
役 割	意欲的に業務に取り組み、業務を通じた様々な経験を蓄積させるとともに、適切な後輩指導を行います
能 力	① 事務処理能力 ➤ 担当業務の専門性を高め、業務を円滑に進めることができます ➤ 担当業務の問題点を発見し、解決に向けて行動することができます ② コミュニケーション能力 ➤ 課題や問題に対し、自身の考えをしっかりと説明することができます ➤ 上司や先輩の指示や指導を正しく理解して行動することができます ③ 政策形成能力 ➤ 担当業務の制度改正や社会環境の変化など、情報を積極的に収集し、分析することができます ④ マネジメント能力 ➤ 後輩への指導・助言に取り組んでいます

【係長級】

期 間	能力向上・発揮期間
役 割	担当内の中核職員として、自律的な業務遂行と課題を踏まえた企画立案・実行をするとともに、後輩指導に積極的に携わります
能 力	① 事務処理能力 ➤ 担当内の中核職員として自律的に業務を遂行することができます ➤ 状況を適切に判断し、迅速に対応することができます ② コミュニケーション能力 ➤ 相手の納得を得る説明をすることができます ③ 政策形成能力 ➤ 社会環境の変化など、情報を積極的に収集し、分析した上で、実現性のある企画・立案ができます ④ マネジメント能力 ➤ 部下や後輩の意見をよく聞き、経験や正確な知識に基づいた有効な指示や示唆ができます ➤ 課の目標に繋がるよう、担当の目標設定・進行管理ができます

【課長補佐級】

期 間	能力向上・発揮期間～マネジメント力強化・発揮期間
役 割	・課長を補佐する立場として、担当統括と担当内業務の進捗管理を行うとともに、関係各課との連携・調整を図りながら事業を進めます ・部下が働きやすい風通しの良い職場づくりに努めます
能 力	① 事務処理能力 ➤ 担当業務の効率化など業務改善に取り組むことができます ② コミュニケーション能力 ➤ 担当を一体感のあるチームにまとめることができます ➤ 異なる考えを持つ相手に対して、妥協点や決着点を見つけながら折衝・調整を行うことができます ③ 政策形成能力 ➤ 自らの所属に固執せず、市全体のコストや事業の有効性等を踏まえ、広い視野での政策や事業提案ができます ④ マネジメント能力 ➤ 担当内の諸課題に対して、これまでの経験を生かし、適切な判断をするとともに、部下に対して適切な指示を出すことができます ➤ 部下の能力や適性に応じて業務を割り振ると同時にチャレンジもさせ、業務を通じて部下の育成に取り組むことができます

【課 長 級】

期 間

マネジメント力強化・発揮期間

役 割

- ・課の統括者・責任者として、総合計画等を踏まえた所属目標を設定しその進捗管理を行います
- ・適切な業務配分や人事評価制度等を活用した部下育成により、所属全体のパフォーマンス向上を図ります

能 力

- ① コミュニケーション能力
 - 困難な課題に対し、部局長や関係所属、外部関係者と調整し、課題解決を図ることができます
- ② 政策形成能力
 - 所属の事業推進のみにとらわれず、市全体の財政や施策の優先度を考えた事業推進や政策形成ができます
- ③ マネジメント能力
 - 課の責任者として最適な決断と責任をとることができます
 - 課の問題や不測の事態に自らの判断を示しつつ、その解決を図ることができます
 - 部下の適性を日頃のコミュニケーションにより把握し、部下が能力を発揮できる環境を整えることができます
 - 課内の業務の見直し及び業務配分を適切に行い、時間外勤務を削減させることができます

【次 長 級】

期 間	マネジメント力強化・発揮期間
役 割	部局長を補佐し、部局の施策を取り巻く状況を的確に把握し、着実な推進に向け、部局内・部局間調整を行います
能 力	① コミュニケーション能力 ➤ 部局内及び部局間、関係機関と積極的に調整を図り、業務の円滑な推進を図ることができます ② 政策形成能力 ➤ 社会情勢の変化を素早く察知し、広い視野と先見性を持って部局の課題解決策の立案ができます ③ マネジメント能力 ➤ 部局の業務配分や進行管理を適切に行い、部局内の組織全体が効率的に業務遂行できる体制の構築に努めています ➤ 部局内各課の状況を把握し、適切な指導・助言を行い、組織力を高めることができます ➤ 部長の意思決定に際し、必要な情報と自らの考えを伝え、判断をサポートすることができます ➤ 不測の事態時の業務継続体制について部局内各課長と共有し、その推進に向けて必要な指示と進行管理を行うことができます

【部 長 級】

期 間	マネジメント力強化・発揮期間
役 割	部局の統括者、責任者として、長期的かつ総合的観点から部局の方針決定や組織運営を行うとともに、高いリーダーシップを発揮して部局を統率します
能 力	① コミュニケーション能力 ➤ 部局間や関係機関と積極的に調整を図り、業務の円滑な推進を図ることができます ② 政策形成能力 ➤ 事業の重要度や優先度、市政への影響を見極め、経営の視点から部局の基本方針を示すことができます ③ マネジメント能力 ➤ 政策実現のために最適な意思決定を行うとともに、リーダーシップを発揮し、職場の指揮を高め、組織力を高めることができます ➤ 不測の事態や状況の変化が生じた場合に、冷静な判断と迅速な決断を行うことができます

【60歳以上】

期 間	リスクリング・学びなおし期間、後進育成期間
役 割	与えられた職位を自覚し、培った知識や技術を後輩に伝え、後進育成を図るなど、新たな立場から組織に貢献します
能 力	① 事務処理能力 ➤ 経験を踏まえた業務の改善を提案できます ➤ これまでの知識や技術を生かして、的確な事務処理ができます ➤ 積極的なリスクリングを通じて、知識・技術の向上に努めています ② コミュニケーション能力 ➤ 所属職員と情報共有を図り、共に考え、行動することができます ③ 政策形成能力 ➤ 専門的な知識に基づいて業務提言ができます ④ マネジメント能力 ➤ 後輩を育成・指導する観点から、必要に応じ、自身の経験、知識、技術を的確に伝えることができます