

前橋市

人材育成・確保基本方針

令和8年4月改正



目次

はじめに	1
めざす職員像	2
前橋市職員クレド	3
人材育成・確保の全体像	5
土台となる資質・姿勢、求められる能力と職位別の役割	6
人材確保	10
人材育成	12
DX 人材の育成	15
人事管理	18
職場環境の整備	21

はじめに

急速な社会経済情勢の変化や技術革新の進展により、自治体を取り巻く環境は、これまで以上に複雑化・多様化しています。我が国では、人口減少・少子高齢化が進行しており、行政需要の量的拡大に加え、支援ニーズの複雑化・個別化が進む中、地域コミュニティの変容を背景に、多様な主体と連携しながら地域課題を解決していく力が行政に一層求められています。

さらに、国におけるデジタル改革の加速により、自治体においても業務の標準化・デジタル化への対応や、デジタル技術を活用した行政サービスの質的向上が不可欠となっています。

加えて、感染症への対応や自然災害の激甚化・頻発化など、不確実性の高い事象への的確かつ迅速な対応力も重要な課題となっています。

こうした中、自治体運営の基盤を支えるのは職員一人ひとりの能力と意欲であり、限られた人員の中で持続可能な行政運営を実現するためには、職員の主体的な成長と組織全体の力の向上を両立させる人材育成・確保の取組が不可欠です。

本市では、平成 23 年 5 月に「前橋市人材育成基本方針」を策定し、平成 28 年度には新人事評価制度の導入に合わせた改訂を行うなど、時代の変化を捉えながら人材育成に取り組んできました。しかし、近年では社会環境の急激な変化に加え、人材確保の難しさや職員の働き方に対する価値観の多様化など、新たな課題が顕在化し、従来の人材育成方針の見直しが求められていました。

こうした背景を踏まえ、本市では、令和 5 年 12 月に総務省が改正した「人材育成・確保基本方針策定指針」に基づき、従来の人材育成の考え方に加え、「人材確保」、「デジタル人材の育成」、「職場環境の整備」を新たに組織の取組として位置付け、「前橋市人材育成・確保基本方針」として改正を行いました。

本方針に基づき、職員が主体的に学び、成長できる環境を整備するとともに、個々のキャリア形成と組織全体の発展を両立させ、将来にわたり市民から信頼される行政運営の実現を目指します。

なお、本方針は、社会経済情勢の変化や国の人事行政制度の動向、本市の職員構成等を踏まえ、必要に応じて適宜見直しを行うものとします。

めざす職員像

私たち前橋市の職員が、職種や職位にかかわらず「めざす職員像」は次のとおりです。

“信頼”・“チャレンジ”・“活力”という3つの柱をしっかりと認識し、職員一人ひとりが「めざす職員像」に近づくよう努めることとします。

信頼に応える職員

- 高い倫理観と人権尊重の意識を持つ職員
- 職員としての使命を自覚し、責任と誇りを持って職務に取り組む職員
- 市民に寄り添い、市民のために公平・公正・誠実に行動する職員
- 広い視野と高度な専門知識・技術を持ち、説明責任を果たす職員
- 現場に出向くなど、市民と一体となって地域課題を解決する職員

チャレンジする職員

- 社会の変化やニーズを敏感に捉え、積極的に新たな課題に取り組む職員
- 創意工夫しながら自ら行動する職員
- コスト意識を持ち、効率性や有効性を考えて業務を改革・改善する職員
- 市の方針や計画等を十分に理解した上で、前例にとらわれない柔軟な発想をする職員
- 自らの意見を持ち、目標達成のために前進する職員

活力あふれる職員

- 自らの能力を高め続ける職員
- 持てる力を最大限に発揮する職員
- チームワークを大切にし、明るく活気ある職場をつくる職員
- 良好なコミュニケーションがとれる職員
- こころと身体がともに健康である職員

前橋市職員クレド

令和6年12月全職員の参画のもと、職員のボトムアップによって「前橋市職員クレド（信条）」を策定しました。このクレドは、総合計画基本構想や人材育成・確保基本方針の下支えとなるもので、市役所全体が一つのチームとなって住民福祉の向上を目指すための共通の価値観を示したものです。日々の業務遂行や様々な場面での判断、行動における指針として職員が認識し、理念に基づいた行動を心掛けています。

1. 前橋市職員クレド

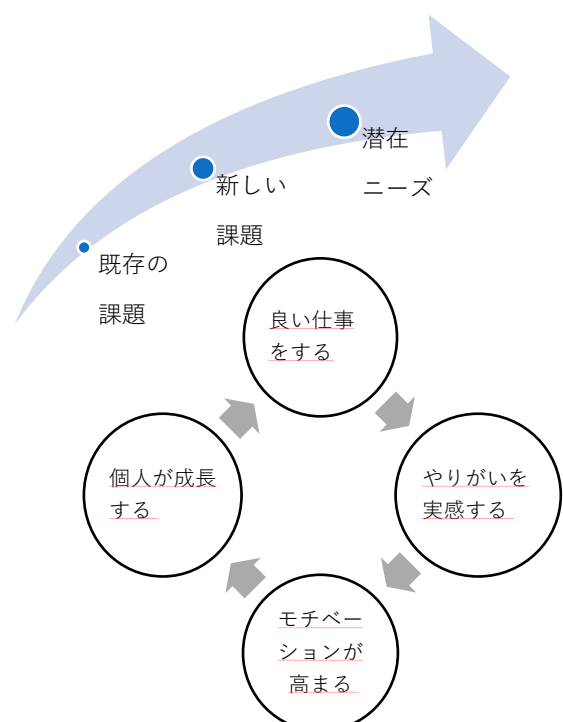
今と未来の市民を笑顔にするため

- 1 市民目線を追求します
- 2 未来を想像し、一歩踏み出します
- 3 チームで知恵と力を出し合います
- 4 互いに尊重し合い、心地よい空間をつくります

2. 策定の目的

次の2つの目的から職員一人ひとりがどのように行動すべきかを明文化した行動理念を策定しました。

- ①常に市民の目線に立って行動し、変化の激しい現代における行政課題や潜在的なニーズに迅速に対応できる市役所を維持する。
- ②行政活動の拠り所とする組織共通の価値観によって、個人が成長し、「良い仕事をする」「やりがいを実感する」「モチベーションが高まる」の好循環を生む。



3. 職員クレドの位置づけ

職員クレドは、下の体系に整理しました。

クレドは総合計画基本構想や人材育成・確保基本方針の達成の下支えとして存在します。もっとも身近な価値観で、様々な場面での判断や行動の指針となります。

総合計画基本構想：まちづくりの目標
『新しい価値の創造都市・前橋』

総合計画基本構想：基本理念
『めぶく。～良いものが育つまち～』

人材育成・確保基本方針：めざす職員像

- ・信頼に応える職員
- ・チャレンジする職員
- ・活力あふれる職員

職員クレド

今と未来の市民を笑顔にするため

- 1 市民目線を追求します
- 2 未来を想像し、一歩踏み出します
- 3 チームで知恵と力を出し合います
- 4 互いに尊重し合い、心地よい空間をつくります

MY クレド（行動宣言）

そのために
どうなるべきか

そのためにどう
行動すべきか

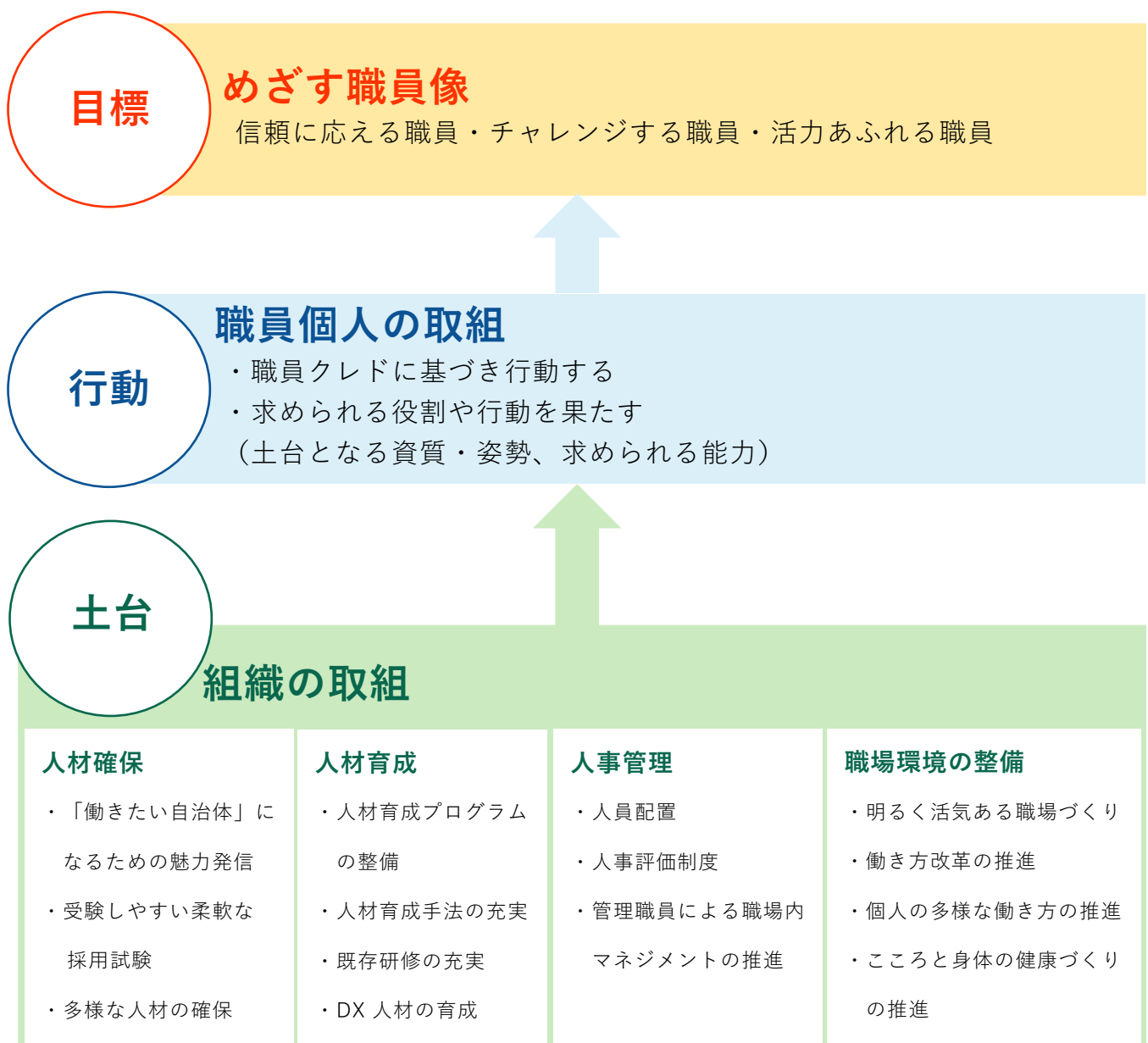
そのうえで
私はこう行動
する

人材育成・確保の全体像

本市では、職員の成長を一人ひとりの努力だけに任せるのではなく、組織全体で支える仕組みと、職員自身の主体的な行動の両方が大切であると考えています。

組織は、人材育成や人事管理、職場環境の整備などに取り組むことで、職員が安心して仕事に向き合い、力を発揮できる土台を整えます。そのような土台の下で、各職員が前橋市職員クレドに基づき、自らに求められる役割や行動を意識しながら日々の業務に取り組むことで、「めざす職員像」の実現につなげていきます。

●基本方針全体イメージ



土台となる資質・姿勢、求められる能力と職位別の役割

1. 土台となる資質・姿勢

私たち職員は、全体の奉仕者であり、市民生活に深く関わる業務を幅広く行っています。このことに責任と誇りを持ち、「前橋市コンプライアンス行動指針（平成 23 年 1 月策定、令和 7 年 6 月改正）」を遵守して職務に取り組むとともに、不祥事を特定の個人の資質の問題にするのではなく、職員一人ひとりが、自分の問題として見つめ直した上で、必要な措置を講じ、組織として、コンプライアンスの徹底に取り組んでいく必要があります。

また、「第 2 次人権教育・啓発の推進に関する前橋市基本計画（令和 6 年 3 月）」に則り、これまでの成果と課題を踏まえ、ソーシャルインクルージョン（社会的包摂）の理念のもとに、幸福度（ウェルビーイング）の向上の実現に向けて取り組みます。

当事者意識を持って、積極的に業務や能力開発に取り組み、組織目標達成のために周囲と協調して職務にあたる姿勢が、職員共通の指標である「めざす職員像」に近づくための土台です。さらには、前橋市の歴史や文化、風土を深く理解し、前橋市の魅力を伝え、後世に引き継ごうとする想いを大切に育むことも重要です。

2. 求められる能力

「めざす職員像」に近づくために求められる基礎的な能力をバランスよく、しっかりと習得することが重要です。職員一人ひとりが意識や行動を変革し、必要な能力を着実に身につけ、職務において発揮することによって、プロフェッショナルな職員としての能力が磨かれ、組織力アップと市民サービスの向上につながります。

行政運営においては、日々の業務を効率的に遂行する力に加え、複雑化・多様化する行政課題に柔軟かつ的確に、そして将来を見据えて対応できる力も求められます。また、組織の目標達成のために限られたリソースを最適化しながら成果を上げるためには、マネジメント力も欠かせません。行政の業務が市民生活に密接に関わる以上、効果的なマネジメントは組織の成果と市民の満足度に直結します。

項目		概要	主事級	主任級	係長級	課長級	部長級
職務遂行力	知識力・専門性	職務に必要な法令や専門知識・技術等を理解し、それを実務に応用できる力	○	○	●	●	●
	判断力	市の方針や計画等を的確に理解し、状況を正確に把握した上で、前例にとらわれず、「なぜ」「何のために」という視点を持ちながら、最適な対策・対応を決定する力	○	○	●	●	●
	調整力	業務が円滑に進むよう、立場の異なる相手や関係機関と協力し、合意を形成する力	○	○	●	●	●
	チームワーク	組織目標の達成に向けて、職場及び庁内横断的メンバーと協力し、協調して行動する力	○	○	●	●	●
	迅速性／業務管理	業務を迅速に処理・進行させるための工夫を行う力。また、業務の進捗を効率よく管理し、計画的に遂行する力	○	○	●	●	●
	正確性／リスク管理	事務処理や作業においてミスやトラブルを防ぐために慎重にチェックする力。また、業務遂行中に発生する不測の事態を予見し、適切に対応する力	○	○	●	●	●
	時間・行動管理	優先順位を適切に判断し、スケジュールを効率的に管理して、業務を計画的に遂行する力	○	○	●	●	●
政策形成力・行政経営力	先見性・戦略的思考	行政課題の複雑化や市職員の担い手不足など、将来的な変化に備え、柔軟かつ迅速に対応できる力。また、長期的な視点での計画立案や、変化への適応力	○	○	●	●	●
	情報収集・分析力	必要な情報を効率よく収集し、収集した情報を読み解き、整理する力	○	○	●	●	●
	課題発見・解決力	業務課題を明らかにし、解決に向け実行する力	○	○	●	●	●
	変革力・創造力	環境・状況の変化を敏感に捉え、前例にとらわれることなく前向きに対応する力。また、柔軟な発想で新たな価値を創造する力	○	○	●	●	●

項目		概要	主事級	主任級	係長級	課長級	部長級
マネジメント力・成長力	リーダーシップ	組織のビジョンや目標を示し、職員を導く力	—	—	○	●	●
	コミュニケーション力	職員との関係を築き、情報を円滑に伝える力	○	○	●	●	●
	問題解決力	組織やチームが直面する問題を解決するための思考力と行動力	—	○	○	●	●
	育成力	職員の成長を促進し、チームのパフォーマンスを最大化するための力	—	○	○	●	●
	成長力	さまざまな知識の習得や経験を積むことを進んで行い、自ら成長しようとする意識を維持続ける力	○	●	●	●	●

※○は求められる能力、●はすでに保有しているべき能力

3. 職位別の役割（目安）

職員には、それぞれの職位や職種等に応じて果たすべき役割があります。しかしながら、求められる立場や役割を厳密に職位ごとに区分してしまうと、業務によっては支障を来すことも想定され、一律の線引きが難しい状況にあります。

したがって、業務を円滑に遂行するには、自分が属する職位だけに目を向けるのではなく、上下の職位にまで守備範囲を広げることが必要です。この目安を参考に、どのような職位にあっても、一人ひとりの職員が自分の置かれている状況を的確に把握して、必要となる役割を場面ごとに臨機応変に遂行してください。

ここに掲げた役割の目安は、職位や職種ごとに共通する主要な要素であり、全てを網羅しているものではありません。また、それぞれの職位に応じて期待される行動については、人事評価の評価項目を併せて確認してください。

なお、技能労務職については、所属する「課」「係」のみならず、同じ職種のグループにおける役割も重要であることから別表としています。

（１）事務職・技術職・消防職

職名	役割（目安）
部長	部全体の舵取りを行うとともに、環境の変化に対応していく組織を常につくる。
参事	的確な政策判断と経験を基に部長を補佐し、意思決定に参画するとともに、課長としての役割を果たす。
課長	「課」の果たすべき責務（使命）を明らかにし、責務の達成に向け、課員を指揮し、課間の調整を行う。
副参事	「課」の果たすべき責務の達成に向け、意思決定に参画するとともに、課長補佐としての役割を果たす。
課長補佐	知識と経験を基に課長を補佐し、課内のとりまとめを行うとともに、係長としての役割を果たす。
係長	「係」の業務目標について、その計画を立案し、達成に向けて係員の指導、係間の調整を行う。
副主幹	「係」の業務目標を効果的に達成するため、係長の補佐と係員の支援をするとともに、係員の先頭に立って行動する。
主査	「係」の業務目標を計画どおりに達成できるように、高度な知識と経験を基に、係員を支援する。
主任	「係」の業務目標を計画どおりに達成できるように、目的意識を持って行動し、その模範行動を示す。
主事・技師 ・保健師等	「係」の業務を計画どおりに実施するにあたり、業務目標を正確に捉え、知識と経験を基に、自ら考え、自発的に取り組む。
再任用職員	「係」の業務を計画どおりに実施するにあたり、在職中に培った高度な知識と経験を基に、係員を支援する。
会計年度任用職員	「係」の業務を正確かつ円滑に遂行する。

（２）技能労務職

職名	役割（目安）
技士長	「係」の業務目標を効果的に達成するため、担当する業務において係長の補佐と係員の支援をする。同じ職種のグループの班長的役割を担うとともに、現業係員の先頭に立って行動する。
技士長補佐	「係」の業務目標を達成するため、高度な知識と経験を基に、円滑な業務遂行に努める。同じ職種のグループにおいて、技士長の補佐と現業係員の支援をする。
指導技士	「係」の業務目標を計画どおりに達成できるように、高度な知識と経験を基に、円滑な業務遂行に努める。
主任	「係」の業務を実施するにあたり、知識と経験を基に、円滑な業務遂行に努め、その模範行動を示す。
技士	「係」の業務を実施するにあたり、知識と経験を基に、自ら考え、自発的に取り組む。
再任用職員	「係」の業務を計画どおりに実施するにあたり、在職中に培った高度な知識と経験を基に、係員を支援する。
会計年度任用職員	「係」の業務を正確かつ円滑に遂行する。

1. 「働きたい自治体」になるための魅力発信

職員採用試験では、技術系職種を希望する学生に向けた「インターンシップ」や事務職を希望する学生に向けた「1 Day 仕事体験」での業務体験や各種採用説明会を通じて情報発信を行ってきましたが、優秀な人材を確保するためには、より多くの学生・社会人に本市の職員として働くことの魅力を発信し、関心を持ってもらうことが必要になります。

また、採用が年々困難になっている土木・建築や保育士などの専門性のある職種の確保については、採用後のミスマッチを防ぐ観点も含めて、民間企業にはない公務としての魅力をより強く発信していきます。

具体的な取組

- 本市ホームページなどの各種情報媒体、就職ナビサイト等を活用した情報発信
- インターンシップの実施
- 採用説明会（対面・オンライン）の実施
- 職場見学や職員との交流会の実施

2. 受験しやすい柔軟な採用試験

受験者の中には、遠隔地からの移動が必要な方や企業等に在職中のため受験が困難な方など、様々な状況にある方が存在していると想定されます。

事情を抱える潜在的な方々も受験しやすい環境を整備するため、能力実証の確度を担保しつつ、受験者全体の負担を軽減する採用試験の実施を目指します。

具体的な取組

- 採用手続のデジタル化
- 受験可能年齢上限の引上げ
- 多様な受験方法（テストセンター等）の活用
- 適性検査（SPI 等）の導入
- 人物重視の面接試験

3. 多様な人材の確保

即戦力となる人材の確保という観点では、新卒者だけでなく、社会人経験者採用を通じて、豊富な経験や高い専門性を備えた即戦力となる人材を確保することが必要です。社会人経験者採用による人材は、多様な知識や新たな視点を持っていることから、本市の行政課題の解決に向けて貢献してくれることが期待されます。また、民間企業等での経験を通じて、公務環境だけでは得られない柔軟な目線・発想を持って業務に発揮してもらうことで、職場での意識改革につながることも考えられます。

即戦力となる人材の確保を進める一方で、高度な専門性が求められる分野においては、外部人材の知見を活用しながら内部人材の育成をすることで、専門的な知識・視点を備えた人材の確保に努めます。これにより、組織全体として持続的な専門性の強化を図ります。

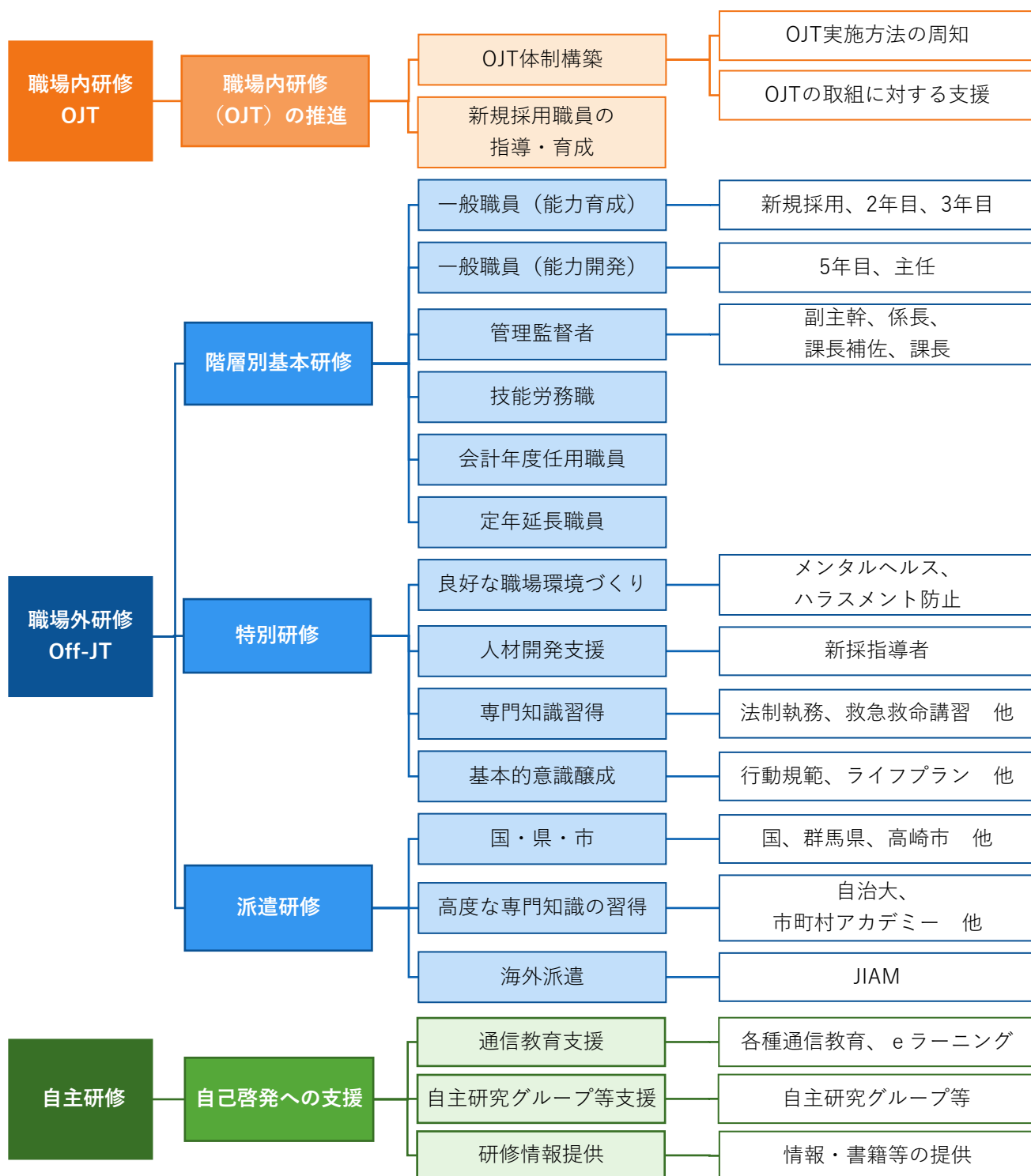
また、障害者の雇用についても、雇用促進に向けた積極的な取組を進める必要があります。あわせて、採用した人材が意欲と能力を発揮しながら安心して働き続けられるよう、採用後の定着度・満足度を高い水準で維持することが重要であり、特性や能力に応じた配慮を行うとともに、心理的安全性の高い職場環境づくりを進めていきます。

具体的な取組

- 社会人経験者を対象とした採用試験実施
- 外部人材を活用したアドバイザー業務や育成支援の推進
- 障害者を対象とした採用試験の実施

1. 人材育成プログラムの整備

めざす職員像の具現化に向け、職種や職位ごとに求められる能力を習得するために必要な知識・技術等を学び、職員がその能力を十分に発揮して職務を遂行できるように、計画的、体系的に育成プログラムを整備します。



(1) 職場内研修 (O J T)

職場内研修は、担当業務に関する職場内の勉強会や新規採用職員の指導等、管理・監督職員や先輩職員が日常業務の中でコミュニケーションを図りながら行うもので、最も効果が高いと言われる人材育成の手法です。また、指導を受ける職員だけでなく、指導する職員の成長を併せてもたらすという利点があります。

組織力を強化し職場を活性化させるために、管理・監督職員は、根拠法令の把握等、業務に必要な知識・技術はもとより、公務員としての土台となる資質・姿勢についても、職員が職場内で定期的かつ継続的に学ぶことのできる機会を設定することが重要です。

(2) 職場外研修 (O f f - J T)

階層別基本研修

階層別基本研修は、職位別の立場・役割を認識し、基本的な資質や能力を向上させることを目的とした研修です。職位ごとの責任や期待される行動を明確にし、自身の業務遂行に対する意識を高めるとともに、組織全体の活性化につなげることを目指します。

特別研修

特別研修は、行政運営を進める上で生じる問題に対して迅速かつ的確に対応できる専門的知識と能力を習得させるため、多様でより実践的な研修を実施します。あわせて、職員が自律的に成長し、安心して働けることを目的に、良好な職場環境づくり、人材育成支援、基本的意識の醸成など、幅広い観点から研修プログラムを構築します。さらに、研修を通じて公務員として求められる倫理観や職務への責任感を養い、信頼される行政の実現を目指します。

派遣研修

派遣研修では、職員を他団体や各種研修機関等に派遣し、より専門的で高度な知識と技術の習得を図るとともに、広い視野と先見性を兼ね備えた職員の育成を目指します。外部の環境で得られる新たな知見や経験は、柔軟な思考力や課題対応力の向上につながり、組織内に新たな価値をもたらすとともに、行政サービスの質の向上にも寄与します。

(3) 自主研修

職員が成長するためには、自ら必要な知識や能力を認識し、主体的に自己啓発に取り組むことが重要です。自発的な学習を後押しするために、学習機会や研修情報を提供するとともに、学習しやすい職場風土づくりに努めます。

さらに、職員が主体的に行動し、得た知識や経験を組織全体に還元できる環境づくりを目指し、業務改善などの実践的な活動に取り組む自主研究グループ等への支援も行います。

2. 人材育成手法の充実

職員が主体的に知識や技術を身につけ、求められる能力を高めていけるよう、多様な学びの場の確保と、研修内容・方法のさらなる充実に取り組んでいます。業務に直結するスキルの習得に加え、キャリア形成や自己の成長につながる機会を提供することで、職員一人ひとりの意欲を引き出し、継続的な学びを支援します。従来の集合型の研修だけではなく、専門的で高度な知識・技能の習得や幅広い視野の獲得など、本市単独実施が難しい分野については、外部で実施される研修を積極的に活用していきます。また、限られたリソースの中で研修を効果的かつ効率的に実施するため、時間や場所にとらわれずに学べるeラーニングの活用にも力を入れていきます。

具体的な取組

- 外部研修の活用（市町村アカデミー、JIAM、群馬県自治研修センター等）
- eラーニングの活用
- 人事評価制度の活用（面談を通じた指導・助言、課題への挑戦等）
- 民間企業との交流による視野拡大

3. 既存研修の充実

既存の研修については、内容や方法の質を高めることで、より効果的な人材育成につなげていきます。研修ごとに実施するアンケート等を通じて受講生の理解度やカリキュラムに対する評価を把握し、研修科目や研修時間などの見直しを適宜行います。

また、職員のニーズや社会情勢の変化を踏まえ、年度ごとに研修計画を柔軟に見直し、必要な能力の向上に資する内容を反映させていきます。さらに、受講した職員が研修で得た知識や成果を職場に持ち帰り、組織全体で共有・活用できるよう、所属内での伝達や情報共有をしやすい環境を整えていきます。

DX 人材の育成

少子高齢化の進展や生産年齢人口の減少など社会環境が大きく変化する中で、市役所は、職員数の減少など経営資源が制約されることを前提としながら、住民ニーズに即した行政サービスを提供し続ける必要があります。

DX（デジタルトランスフォーメーション）とは、「デジタル技術を手段として、変革を進めること」です。社会環境や市民ニーズの変化に対応し、業務そのものやプロセス、組織、文化・風土を改革します。DX の取組は、現状を適切に把握したうえで、未来のあるべき姿を描き、そのギャップを埋めるための課題を整理し、解決に向けた具体的な施策を実行するものです。

本市における DX 人材とは「単に IT スキルを持つ人ではなく、業務や組織の変革を推進できる人材」と定義します。

決して一過性のものではなく、組織全体の継続的な活動として、取組を具現化できる人材を着実に育成していくことが重要です。本章では、DX 人材の定義と育成の方向性を明確にし、組織全体の包括的な人材育成の一環として位置づけながら推進します。

1. 必要な人材像

DX を推進するために必要な人材像（目指す姿）と対象について、以下3つの階層に分類し、定義します。特に、現場での変革を主導する「DX リーダー」を育成の中核に据え、実践を通じて得られた知見を組織内で循環させます。階層間の連携と組織横断的なコミュニティ形成を通じて、組織全体で DX を自走できる環境づくりを推進します。

階層	人材像	対象
DX マネージャー	組織全体を俯瞰し、DX の方向性を示しながら、関係者を巻き込み、実行力をもって変革を推進する人材	・部長級 ・課長級
DX リーダー	現場を中心に、業務そのものやプロセス、組織、風土の変革を主導する人材	・係長級 ・WG メンバー
全職員	日常業務においてデジタルツールを有効に活用し、業務改善の視点をもって行動できる人材	全職員

2. 育成の方向性

DX マネージャー及び DX リーダー（係長級）は、組織運営・人材育成・業務改革の責任を担う管理職層として、特定の部署に限らず、全ての管理職層を育成対象に位置づけます。これは、庁内における変革の推進力を確保し、全庁的な定着と自走化を図るための基盤となるものです。

DX リーダー（WG 活動に従事する職員）は、現場起点の課題発見と実践的な改革を担う人材として、テーマ別の庁内横断的な WG 活動に参画し、組織内に変革の波及を生み出す役割を担います。それぞれの階層で、人材像を実現するために必要な力を養うための育成プログラムを実施します。

階層	育成対象	育成の方向性	人材像を実現するために必要な力	育成プログラム
DX マネージャー	部長級 課長級	経営層及び管理職層として、組織全体の変革を推進できる力を養う	・先見性、戦略的思考力 ・組織変革を推進するリーダーシップ ・変革を担う人材の育成力 ・技術理解と活用に関する判断力(●)	・外部講師による特別研修 ・階層別基本研修
DX リーダー	係長級	現場の一次的責任者として担当業務領域の変革を主導できる力を養う	・業務変革を推進するリーダーシップとマネジメント ・BPR（Business Process Reengineering：業務プロセスの再構築）	・外部専門家による特別研修 ・階層別基本研修
	WG 活動に従事する職員	テーマ別の庁内横断的な実践コミュニティに参画し、現場起点の変革を推進する力を養う	テーマ別に必要な力（例） ・サービスデザイン力（市民視点で課題を捉える創造的思考力）(●) ・プロジェクトマネジメント力(●) ・EBPM(Evidence-Based Policy Making:証拠に基づく政策立案) (●)	・PBL(課題解決型学習)型の実践活動 ・他団体との交流 ・e ラーニング
全職員		日常業務における業務改善とデジタル技術を活用する力を養う	・改善視点と実践力 ・デジタルリテラシー(●) ・コミュニケーションリテラシー(●) ・情報セキュリティに関する知識と意識(●)	・階層別基本研修 ・デジタルツール活用研修(電子申請、RPA、ローコードツール、生成 AI 等) ・e ラーニング(情報セキュリティ)

※ (●) は、職位別に求められる能力（4 土台となる資質・姿勢、求められる能力と職位別の役割参照）とは別に求められる能力

3. 組織横断的な活動を支える仕組みづくり

現場での変革を主導する「DX リーダー」のうち、WG 活動に従事する職員については、その自発的な参画を尊重しつつも、個人の意欲や資質のみに依存することなく、組織として継続的に支援する体制を構築する必要があります。

組織横断的な活動の定着と成果創出を図るため、「従事」「職務」「成果共有・キャリアパス」の3つの観点から、複線的な仕組みづくりを視野に入れ、DX 推進を担う情報政策課と、人材育成を担う職員課が連携しながら、試行的な取組を進めます。

(1) 従事

WG 活動は、個々の職員の「任意活動」とならないよう、本来業務の一部として位置づけるとともに、複数の WG に参加する場合も含め、全ての WG 活動を合算した従事時間として、週あたり10%（概ね3～4時間）程度を上限として、所属業務とのバランスを考慮しながら活動時間を確保するものとします。

また、WG 活動の年度やテーマごとの濃淡を許容しつつ、過度な業務負担とならないよう配慮します。

(2) 職務

WG 活動が、個人の参加意欲のみに依存することを避けるとともに、組織として認められた職務であることについて、所属の上司・同僚の理解を得やすくするため、事前に WG メンバーに求める役割や期待される貢献内容を整理したうえで、公募を実施するとともに、正式な職務として役割を付与します。

(3) 成果共有・キャリアパス

WG 活動の成果については、組織全体の知見として蓄積・共有するとともに、その価値を評価できる枠組みを構築します。

WG 活動における実績や役割、成果については、本人の希望や適性を踏まえつつ、人事異動等における参考情報として活用します。

1. 人員配置

(1) 人員配置に求められていること

多様な個性や能力、価値観を持つ職員一人ひとりが自己の能力を最大限発揮するためには、職員の能力や資質、適性、意欲などを活かしたきめ細やかな人員配置を行い職員のモチベーションと公務能率の向上につなげていくことが重要です。

(2) 職員の活躍と成長に向けた人員配置

意向調査等を踏まえ、定期的なジョブローテーションを行い、職員の能力と特性を見極めるとともに、幅広い職務経験と豊富な知識を持つ職員を育成し、「めざす職員像」に近づくためのスキルの向上とキャリア形成につなげます。

具体的な取組

- 新規採用後 10 年で 3 つの職場を経験するジョブローテーション制度
- 窓口部門、事業部門、管理部門等をバランスよく経験する人事異動
- 職場の求める人材と本人の希望をマッチさせる庁内公募制度
- モチベーションの向上と柔軟なキャリア形成のための希望降任制度

(3) 多様なニーズに対応できる人員配置

現代の行政サービスにおいては、住民の価値観や生活様式の多様化に伴い、求められるニーズも複雑化・多様化しています。こうした変化に的確に対応するためには、組織内の人材を柔軟かつ戦略的に配置し、それぞれの職員が持つ知識・経験・スキルを最大限に活かすことが不可欠です。特に、定年延長の実施に伴い職員数の増加が見込まれる 60 歳を超える職員について、これまで培ってきた多様な知識や経験は、市民から求められる多様なニーズに対応する上で重要な役割を果たします。

年齢や雇用形態にとらわれず、多様な人材が活躍できる環境を整えることで、組織全体の柔軟性に対応力を高め、持続可能な行政運営を実現していきます。

2. 人事評価制度

(1) 人事評価制度

人事評価制度で重要なことは、評価者と被評価者の双方が制度に対して正しい理解と認識を持っていることです。評価とは、職位や役割で求められる行動と実際の行動との差、めざす成果と実際の成果との差を把握し、その結果を次の行動や成果のために役立てる活動のことを言います。

したがって、人事評価の目的は、日々の業務の成功や失敗から優れている点や改善する点を明らかにすることで、自らの強みや弱みに気づき、新たな成長の機会として明日への学びにつなげることです。また、職員のやりがいや職場への愛着度の向上を目指し、職員が自身の役割や貢献を認識し、組織の目標達成に向けた意欲を高めることも重要です。これにより、職員が自らの成長と組織の成功に対して強い責任感を持つことが期待されます。

人事評価制度は、職員の成長を支援し人材を育成するための手段です。

※制度の詳細については、職員課作成「人事評価制度の手引き」を参照してください。

具体的な取組

- 6段階評価の実施
- 高齢期職員向けの評価記録書様式の整備
- 被評価者のアピールの場として、My チャレンジ（マイチャレ）記載欄を設置
- 評価者研修の実施

(2) 個人の目標設定

市民の期待に応えるためには、職員一人ひとりが、主体的に自己研鑽に取り組み、職務に必要な知識・技術の習得に努めるとともに、「めざす職員像」を具現化することが必要です。

職務においては、職員一人ひとりが、「こんな職員を目指したい」、「こんなふうに仕事に取り組みたい」という具体的なイメージを持って、能力を高めていくことが大切です。

全ての職員に共通する「めざす職員像」は、2ページのとおりであります。これを踏まえて、上司職員とともに、自分自身の当該年度の成長目標を設定し、人事評価記録書の「目指すべき職員像に向けての成長目標」欄に記載します。思っていることを言葉にすることで、具体的な行動に移すきっかけとします。

「成長目標」の具体例

- 「傾聴力、接遇力、説明力を磨きます」
(来庁された方の要望を正確に理解し、丁寧かつわかりやすい応対と説明をする)
- 「担当する仕事の完了期限は絶対に守ります」
(業務のスケジュールや時間管理を強く意識して業務に取り組む) 等

3. 管理職員による職場内マネジメントの推進

(1) 管理・監督職員の意識醸成と職場環境の整備

職員の育成や意欲向上を図るため、所属長をはじめとする管理・監督職員はその役割を十分に理解し、職員の人材育成等に積極的に関わっていくことが重要です。効果的に職場マネジメントを推進していくために、業務の適切な配分と進捗管理はもちろん、情報共有を積極的に行うとともに、日常的なコミュニケーションの円滑化に努めることが組織としてのチームワークを築き、風通しの良い職場環境を整備していくことにつながります。

(2) 人材育成と個別支援

管理・監督職員は、部下の「成長目標」の設定に積極的に関与し、計画的かつ継続的な人材育成に取り組む姿勢が求められます。人事評価面談や日常のコミュニケーションを通じて職員の状況や課題を把握し、職員の能力開発を支援するための指導・助言を行い、学習意欲の向上を図ります。また、難易度の高い課題への挑戦機会の提供や、求められる能力と実際にその職員が持っている能力の差を明確にした個別指導を通じて、職員の成長を促すことも必要です。職員一人ひとりの能力や考え方を理解・尊重し、それぞれが持つ力を最大限に発揮できるように支援することが重要です。

1. 明るく活気ある職場づくり

職場環境の整備には、組織としての支援と、職員一人ひとりの主体的な行動が連携することで始めて効果を発揮します。組織は、職員が安心して働ける環境をつくるために、情報共有の仕組みやコミュニケーションを促進する土台を整える役割を担っています。一方職員は、日々のあいさつや声掛け、報告、連絡、相談などを通じて職場の信頼関係を築き、風通しの良い雰囲気づくりに努めることが重要です。

具体的な取組

- 定期的な係ミーティング等の実施
- 人事評価制度の活用（管理・監督職員と部下職員の面談）

2. 働き方改革の推進（業務改善含む）

持続可能で柔軟な行政運営を実現するため、業務の棚卸しと見直しを進め、市全体の業務のスリム化を図ります。また、業務上でのDX（BPR、RPA、生成AI活用等）を進め、さらなる効率化を図ります。これにより、限られた人材リソースを重要かつ喫緊の課題の解決や市民と直接向き合う業務に集中できる体制を整備します。

加えて、所属での業務遂行に留まらず、組織横断的な業務遂行を促進し、職員の知恵と力を出し合うチームを編成し、より大きな成果を生み出すことができる環境づくりを進めます。

さらに、テレワークや時差出勤などの柔軟な勤務形態を推進し、業務内容や職務に応じた多様な働き方を可能にする環境を整備します。

具体的な取組

- 業務の棚卸しとスリム化の推進
- DXの推進（BPR、RPA導入、生成AI活用等）による業務改善
- テレワーク、モバイルワークの推進
- 時差出勤制度の充実
- 組織横断的に業務に取り組む仕組みの推進
- 窓口及び電話の受付時間短縮

3. 個人の多様な働き方の推進

子育てや介護、心身の健康など、さまざまな事情を抱える職員が、定年延長後も含め、長期にわたり安心して働き続けられるよう、支援制度の拡充を進めます。柔軟な勤務制度や相談体制を整備し、職員がライフステージに応じて能力を発揮できる環境を構築します。

また、そうした職員を支える周囲の職員にも過度な負担がかからないよう、業務分担やチーム体制の見直しを行い、組織全体で支え合える仕組みを整えることで、誰もが安心して働き続けられる職場環境の実現を目指します。

具体的な取組

- 育児・介護・健康等に配慮した勤務制度の拡充
- 定年延長に対応した支援体制の整備
- チームで支え合う業務体制の構築
- 職場内の相互理解と協力の促進
- 各種休業・休暇制度の充実と取得促進
- 育児や介護等での休業が取得できる職場体制づくり
- 心身ともに健康に働くための健康指導や相談体制の充実
- リフレッシュ休暇
- ノー残業デー
- 育休取得経験者との座談会

4. こころと身体の健康づくりの推進

職員が自身の持つ能力を最大限に発揮し、市民からの信頼に応える行政サービスを行うためには、心身ともに健康で働き続けられる職場環境を整えることが必要です。特にメンタルヘルス不調については離職や長期休職の要因にもなり得るため、こころの健康の保持増進とメンタルヘルス不調の未然防止、早期発見・早期対応、休職した際の職場復帰・再発防止が大切になります。

また、定年延長に伴い、加齢に伴う身体機能低下、転倒等による怪我の増加や療養期間の長期化のほか、がんや更年期障害、認知症など職業性疾病ではない私傷病による治療や療養など、高齢職員の安全や健康管理についても目を向けていく必要があります。このような状況を踏まえ、職員一人ひとりが安心して仕事に取り組み、持てる力を存分に発揮できるよう、職員のこころと身体の健康づくりを推進していきます。

具体的な取組

- メンタルヘルス関連相談窓口の周知
- 医師や保健師による健康相談、カウンセリング等の実施
- メンタルヘルスや健康管理、労働安全衛生に関する研修の実施
- ストレスチェックの実施
- 長時間労働者の医師面談指導
- 健康診断の実施
- 職場巡視・職場巡回の実施
- 職場復帰支援制度