

# 伊勢市人材育成・確保基本方針

令和7年4月 改定

|     |                                                    |    |
|-----|----------------------------------------------------|----|
| I   | 見直しの趣旨                                             | 1  |
| II  | 地方自治体職員を取り巻く環境と課題                                  | 2  |
| 1   | 取り巻く環境と課題                                          | 2  |
| 2   | 伊勢市の現状と課題                                          | 5  |
| III | 目指す姿                                               | 17 |
| 1   | 目指すべき組織像                                           | 17 |
| 2   | 求められる職員像                                           | 18 |
| 3   | 職員に求められる能力                                         | 19 |
| 4   | 役職ごとに求められる役割                                       | 22 |
| IV  | 基本方針                                               | 24 |
| 1   | 人材育成                                               | 24 |
|     | (1)職種や役職に応じた育成プログラムの整備                             |    |
|     | (2)人材の育成手法の充実                                      |    |
|     | (3)人を育てる人事管理                                       |    |
|     | (4)防災職員の育成                                         |    |
| 2   | 人材確保                                               | 29 |
|     | (1)市役所の魅力の発信                                       |    |
|     | (2)多様な試験方式の工夫                                      |    |
|     | (3)多様な人材の採用                                        |    |
|     | (4)外部人材の活用                                         |    |
| 3   | 職場環境の整備                                            | 31 |
|     | (1)全ての職員がワーク・ライフ・バランスを保ちながら、能力を最大限<br>発揮できる職場環境の整備 |    |
|     | (2)職場の健康管理等に関する取組                                  |    |
|     | (3)働きやすい職場の雰囲気整備                                   |    |
|     | (4)職員のエンゲージメントの向上                                  |    |
| 4   | DX人材の育成・確保                                         | 33 |
|     | (1)DX人材の区分・定義と求められる能力                              |    |
|     | (2)DX人材育成のための主な取組                                  |    |
| V   | 推進体制                                               | 35 |

# I 見直しの趣旨

人材育成を行う目的は、職員一人ひとりの能力開発・向上やキャリアアップ(※)を通じて、組織力を高め、行政サービスの向上や魅力ある地域社会の実現へつなげることです。

本市においては、平成18年5月に伊勢市人材育成基本方針を策定し、「自治体職員としてのプロ意識を向上させる」ことに重点を置いて人材育成を行ってまいりましたが、地域を取り巻く環境や、地方自治体・地方公務員に係る法制度等も変化しています。国においても令和5年12月に地方自治体における人材育成基本方針の策定指針の見直しが行われ、新たに「人材確保」や「職場環境の整備」についての視点が追加された「人材育成・確保基本方針策定指針」が提示されました。

このことから、伊勢市総合計画に掲げるまちの将来像を実現するため、「組織・職員の在り方」と「人材育成、人材確保及び職場環境の整備の方針」を示すものとして、「伊勢市人材育成基本方針」を「伊勢市人材育成・確保基本方針」に改定するものです。

## 【用語説明】

※キャリアアップ:職務経歴を高めること

## Ⅱ 地方自治体職員を取り巻く環境と課題

### 1 取り巻く環境と課題

#### (1)地方自治体職員の役割

地方自治体は、住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うものです。その中において職員は、福祉・教育・環境・産業・都市基盤整備など各分野における行政サービスを最小の経費で最大の効果を挙げるように推進していかなければなりません。

また、市役所と市民とでまちづくりをしていく上で、市民からの信頼を得ることが必要不可欠です。そのためには、意思決定や行動が公平かつ公正であるとともに、法令を遵守した業務の遂行がこれまで以上に求められています。

あわせて、社会環境の変化や市民ニーズを的確に捉えるには、職員が直接現場を見て、市民の声を聴き、自分自身で感じる事が大切です。

#### (2)地方分権の進展による地域の実情に沿った行政運営

地方分権一括法の施行に伴い、これまで以上に国と地方の役割分担が明確化されたことから、各地方自治体は自らの判断と責任により主体的に地域の実情に沿った行政を運営していくことが可能となり、その結果、既存の事業だけでなくコロナ禍などの緊急事態への対応やDX(デジタル・トランスフォーメーション)(※)の推進などにおいて、独自の取組を行うことにより、地域間における取組の違いが明確化されてきています。

このような状況において、時代に取り残されることなく適切に事業を行っていくためには、現状を的確に把握し、適切に事業を行うための確かなエビデンス(根拠)に基づいた政策の決定や実行(EBPM)、効果検証が必要とされています。

【用語説明】

※**DX**: デジタルツールを活用した業務過程の見直しなど、デジタル技術やデータの利活用による業務改善。

(3) 複雑・多様化する社会課題

全国的にこれまで経験したことのない人口減少・少子高齢社会を迎え、地域社会を取り巻く環境は大きく変容していますが、地方自治体は、住民の暮らしを支えていくため、様々な課題の解決に取り組んでいかなければなりません。このため既存業務の適切な執行に加え、複雑・多様化する行政課題に対し、庁内での連携のほか、コミュニティ組織、NPO、民間企業等の多様な地域の団体等とも連携しつつ、主体的に新たな施策を考え、課題解決していくための企画立案をはじめとする総合的な能力が求められています。

(4) 多様な人材の活躍

生産年齢人口が減少しており、今後、若年労働力の絶対量が不足するため、これまでどおりの人材確保は難しいことから、これからは多様な人材を受け入れ、活用していくことが不可欠です。

様々な社会経験や専門性を有する人材の積極的な採用、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継続して勤務できる職場環境や定年引上げも踏まえた高年齢職員が活躍できる職場環境の整備を図っていくことが必要となっています。

障がい者雇用促進に向けては、今後、法定雇用率の引上げが予定されており、行政の責務として、法定雇用率の達成に取り組むとともに、一人ひとりの障がい特性を踏まえた働き方の検討や環境を整備する必要があります。

さらにDX、大規模災害・感染症など、喫緊の課題に対応する中で、専門性を持

った人材の確保が大変重要となっています。そのため、外部の専門人材の活用を図るとともに、職員についても専門的な知識・技能を習得していくことが必要となっています。

#### (5) デジタル化の進展

総務省の研究会の報告書において、「2040年には従来の半分の職員で行政サービスを維持しなければならない」と言われている中、行政サービスを維持するためには、デジタル技術を活用した業務効率化が必須です。その活用にあたっては、現状の業務手順のままデジタル化をするのではなく、デジタル技術の活用を前提とした業務手順に見直す必要があります。職員には庁内で導入されている業務に必要なデジタルツール(オフィスソフトやチャットツールなど)を使いこなせる知識・能力が求められます。そのためには、デジタルに関する専門的な知識・能力を持った職員を確保するための取組を計画的に進めていくことが必要とされています。

#### (6) 人材確保

若年人口の減少と転職市場の活発化による人材の流動化に伴い、民間企業との採用競合が激しくなっており、職員採用試験の受験者数は年々減少しています。さらに職員採用試験に合格しても国や他の地方自治体に就職することに伴う採用の辞退や、在職中の職員が国や他の地方自治体に採用されたため離職するなど、国や他の地方自治体との間における人材確保のための競争も生じています。このことから、人材を継続して確保するための取組を進めていかなければなりません。

## (7)就労意識・環境の変化

官民を問わず、職場に求める価値観は、「仕事のやりがい」・「組織への貢献の実感」・「自己成長」等が重視されてきています。職員が常に学べる環境を整備し自身の成長を感じられるような、魅力的な職場づくり等を進めていく必要があります。

また、家庭や地域生活において充実した時間を持つことは、仕事の成果の向上にもつながると考えられます。子育てや介護等を行っている職員も含め、全ての職員が意欲的に仕事に取り組み、その能力を十分に発揮できるよう、働きやすい環境整備等を進めていく必要があります。

## 2 伊勢市の現状と課題

「1 取り巻く環境と課題」において整理した課題に加え、毎年度実施する人材育成アンケートの結果や下記のとおり実施した職員アンケートの結果から現状を分析し、伊勢市の現状と課題として整理しました。

### 【職員アンケート】

人材育成等に関する職員の意見を聴取し現状を把握することで、伊勢市の目指す姿や人材育成の取組・職場環境の整備・DX人材の育成や確保のための事業などの取組に生かすため、職員アンケートを実施しました。

実施期間：令和6年10月29日(火)～11月6日(水)

対 象 者：再任用・任期付・会計年度任用職員を含む全職員(消防勤務職員、病院勤務職員(医療関係職)、育休等の長期休業中の職員を除く)  
1,906名

実施方法：LoGoフォームによる電子申請

回 答 率：人材育成に関するアンケート 52.2%(回答者 995名)

【内訳】正 規 職 員：612名(61.5%)

非正規職員：383名(38.5%)

DXに関するアンケート 44.3%(回答者 845名)

【内訳】正 規 職 員：538名(63.7%)

非正規職員：307名(36.3%)

### (1)コンプライアンス

市民からの信頼を得るためには、意思決定や行動が公平かつ公正であるとともに、法令を遵守した業務の遂行がこれまで以上に求められています。

しかしながら、職員が非違行為を行った際の制裁措置として行う懲戒処分を毎年度のように行っている状況です。また、定期監査においても、文書事務や契約・会計・支払事務において、複数の課で不適切な取り扱いがあると指摘されています。

### (2)EBPM(根拠に基づく政策立案)・データ活用

適切に事業を行っていくためには、現状を的確に把握し、確かなエビデンス(根拠)に基づいた政策の決定や実行が必要です。

しかしながら、職員アンケートにおいては、「あなたは、行っている業務の根拠を求められたときに答えることができますか」について、『いいえ』または『どちらかといえばいいえ』と回答した割合は 17.3%となっています。

### (3)内部連携・外部連携

複雑・多様化する行政課題に対し多様な地域の団体等とも連携しつつ、主体的に新たな施策を考え、課題解決していくための能力が求められています。

しかしながら、職員アンケートにおいては、「あなたは、机上の事務だけでなく、関係者とつながって仕事をしていますか」について、『いいえ』または『どちらかといえばいいえ』と回答した割合は 15.4%となっています。

また、「あなたの職場では、職場全体での情報伝達・交換が活発であり、業務上必要な情報が共有されていますか」について、『いいえ』または『どちらかといえばいいえ』と回答した割合は 16.0%となっています。

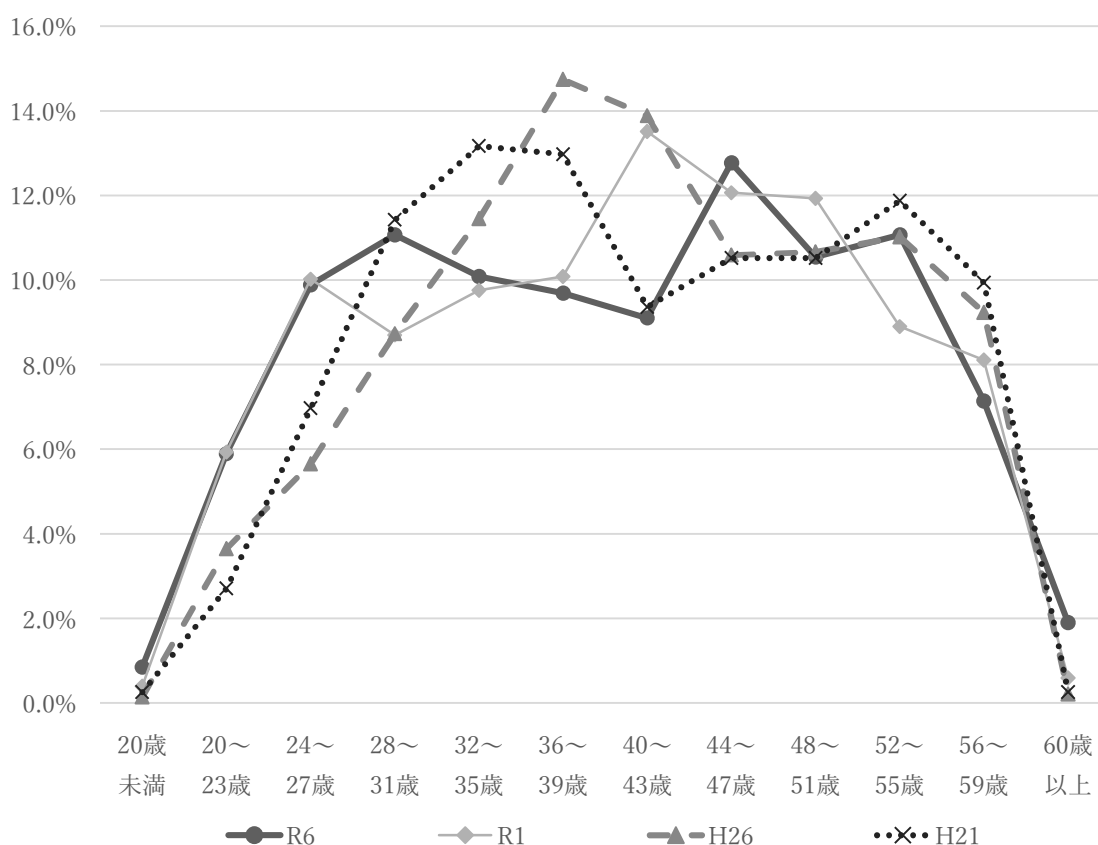
さらに、「あなたの職場では、仕事を受け身でなく他の所属などと積極的に関わりながら仕事の領域を拡大していこうという雰囲気はありますか」について、『いいえ』または『どちらかといえばいいえ』と回答した割合は 29.1%となっています。

#### (4)多様な人材の活躍

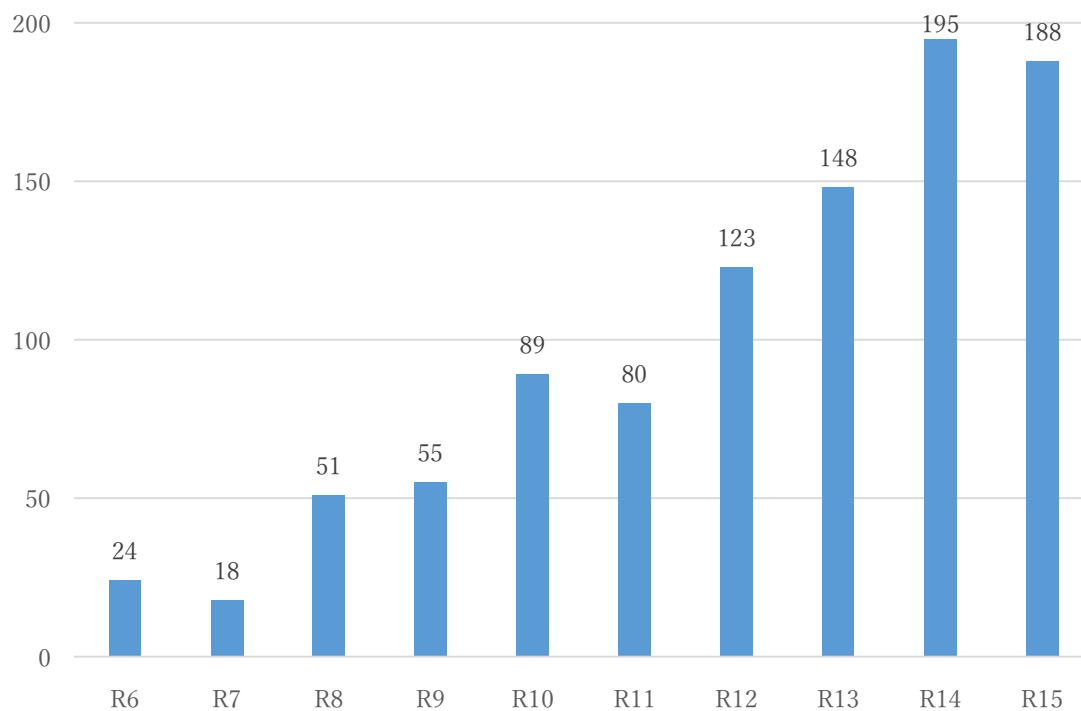
多様な人材を確保するとともに、その人材の活用を図っていくことが必要となっています。

職員の年齢構成については、若年層の割合が低かったものが改善傾向にあり、年齢構成のバランスが整いつつある状態です。しかし、今後は定年引上げに伴う高年齢職員の割合が増加していくことが見込まれることから、その能力を十分発揮し、意欲をもって働ける環境をつくるとともに、世代間の知識・技術・経験等の継承が必要です。

職員の年齢構成の変化 (各年度 4 月 1 日時点)

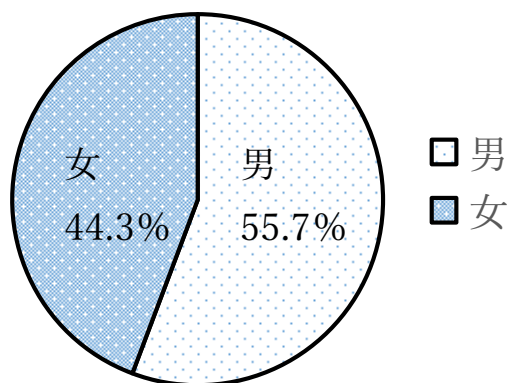


年度別定年引上対象職員数（各年度4月1日時点）

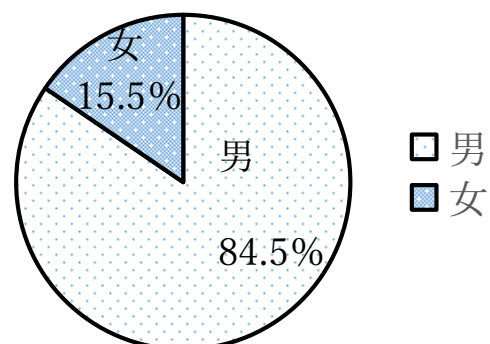


また、職員数における男女比は約6:4であるものの、管理職における男女比は約8:2と大きな開きがあります。政策や方針を決定する過程において男女が対等に参画し、多様な視点や考え方を反映させるため、女性職員が方針決定に参画していくことができるよう取り組む必要があります。

職員構成の男女比率  
(令和6年4月1日現在)



管理職における男女比率  
(令和6年4月1日現在)



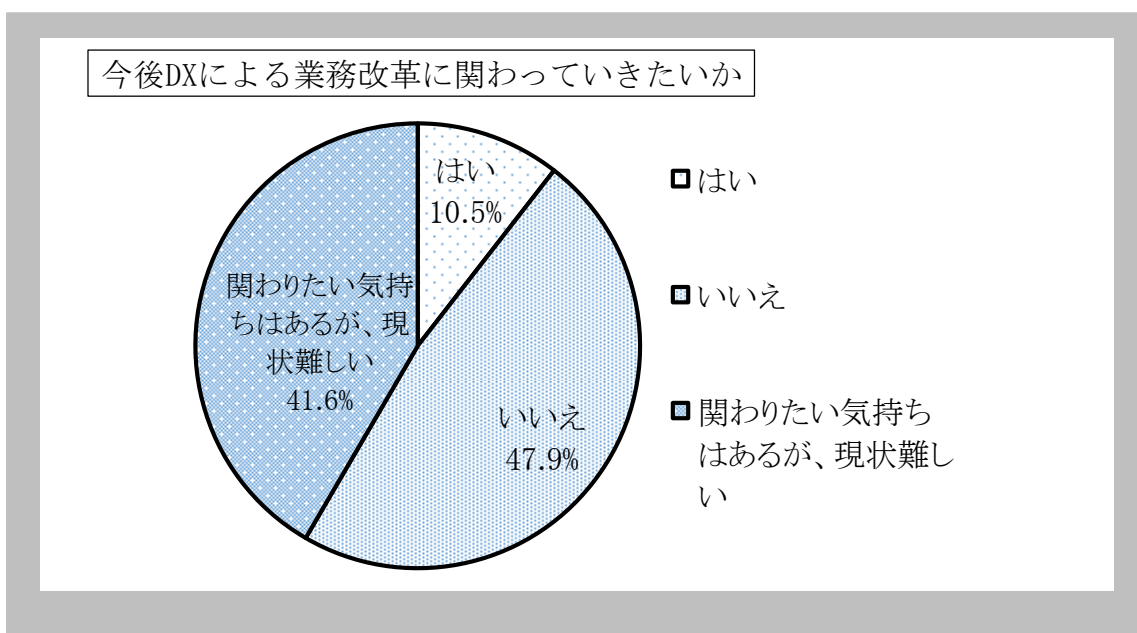
障がい者雇用においては、その促進に取り組んでいるところです。各職場が連携して障がい者雇用を進めていくために、より一層職員全体の障がい理解に取り組む必要があります。

複雑・多様化に加え高度化する行政課題に対応していくためには、庁内の連携だけでは十分ではなく、高い専門性を持つ専門人材の重要性が増大しています。本市においても令和5年度にデジタル関係・広報関係で2名の外部人材を活用しており、令和6年度にはデジタル関係・広報関係に加え、文化関係・図書館関係を加えた4名の外部人材の活用を行っています。今後、ますます複雑・多様化・高度化する行政課題に対応していくためにも、引き続き外部人材の活用を継続していく必要があります。

## (5)DXの理解、経験・スキル

### ①DX への関わり

職員アンケートの結果から、意識面では、「今後、DXによる業務改革に関わっていきたい」と回答した職員は 10.5%でした。



スキル面では、Word、Excel、PowerPoint のオフィスソフトは、大半の職員が基本的な操作はできると回答した一方、オンライン申請システムと生成 AI チャットツールは利用機会が限定的なことから、使えない、使ったことがない職員が 70% を超えました。

IT に関係する職歴や資格を有する職員は、少数でした。

IT に関する本市以外での職歴

| 区分                      | 回答数 |
|-------------------------|-----|
| 1. IT 企業勤務(SE)          | 3人  |
| 2. IT 企業勤務(SE 以外)       | 8人  |
| 3. 企業・地方公共団体等における IT 担当 | 6人  |
| 4. 情報系大学・高校卒業           | 30人 |
| 5. 情報系カリキュラム選考          | 5人  |
| 6. その他                  | 15人 |

## ②DX の理解度

令和5年度～6年度に、階層別にDXマインドセット研修(※)を実施したことにより、DXの理解が全体的に進んでいます。

「DXを理解している」「多少理解している」と回答した割合は、全体で 47.5% となっており、最も理解が進んでいたのが、課長級の 94.1% で、次いで部・次長級が 86.4% と、管理職の理解が進んでいます。

一方で、課長補佐級～主事・職員においては、DXという言葉は「あまり理解していない」「聞いたことがない」との回答が 30～40% 程度ありました。

### 【用語説明】

※DXマインドセット研修: DXに必要な考え方や姿勢などを身に付けるための研修

| DX の理解度 | 回答数   | 1.理解している | 2.多少理解している | 3.あまり理解していない | 4.聞いたことがない | 1または2の回答割合 |
|---------|-------|----------|------------|--------------|------------|------------|
| 部局長・次長級 | 22 人  | 6 人      | 13 人       | 3 人          | 0 人        | 86.4%      |
| 課長級     | 51 人  | 21 人     | 27 人       | 3 人          | 0 人        | 94.1%      |
| 課長補佐級   | 51 人  | 9 人      | 28 人       | 13 人         | 1 人        | 72.6%      |
| 係長級     | 120 人 | 13 人     | 63 人       | 31 人         | 13 人       | 63.3%      |
| 主事・職員   | 294 人 | 38 人     | 118 人      | 80 人         | 58 人       | 53.1%      |
| 会計年度職員  | 307 人 | 6 人      | 59 人       | 132 人        | 110 人      | 21.2%      |
| 総計      | 845 人 | 93 人     | 308 人      | 262 人        | 182 人      | 47.5%      |

### ③DX推進の重要性の認識

「DX推進の重要性の認識」については、「非常に重要だと思う」「重要だと思う」と回答した割合は、全体で 61.8%となっており、課長級が 98.0%、部・次長級が 95.5%と管理職の認識が最も高い結果となっています。一方で、主事・職員においては、「DXを知らないので分からない」との回答が、27.2%ありました。

| DX 推進の重要性の認識 | 回答数   | 1.非常に重要だと思う | 2.重要だと思う | 3.あまり重要だと思わない | 4.重要だと思わない | 5.DX を知らない<br>ので分からない | 1または2の回答割合 |
|--------------|-------|-------------|----------|---------------|------------|-----------------------|------------|
| 部局長・次長級      | 22 人  | 8 人         | 13 人     | 1 人           | 0 人        | 0 人                   | 95.5%      |
| 課長級          | 51 人  | 16 人        | 34 人     | 1 人           | 0 人        | 0 人                   | 98.0%      |
| 課長補佐級        | 51 人  | 9 人         | 36 人     | 2 人           | 0 人        | 4 人                   | 88.2%      |
| 係長級          | 120 人 | 19 人        | 73 人     | 5 人           | 0 人        | 23 人                  | 76.7%      |
| 主事・職員        | 294 人 | 45 人        | 147 人    | 20 人          | 2 人        | 80 人                  | 65.3%      |
| 会計年度職員       | 307 人 | 12 人        | 110 人    | 19 人          | 1 人        | 165 人                 | 39.7%      |
| 総計           | 845 人 | 109 人       | 413 人    | 48 人          | 3 人        | 272 人                 | 61.8%      |

管理職を中心にDXの理解度・重要性の認識は高まっているものの、今後、デジタル技術を活用した業務改革は必須であることから、職員のDXの理解、経験・スキルを向上させる必要があります。

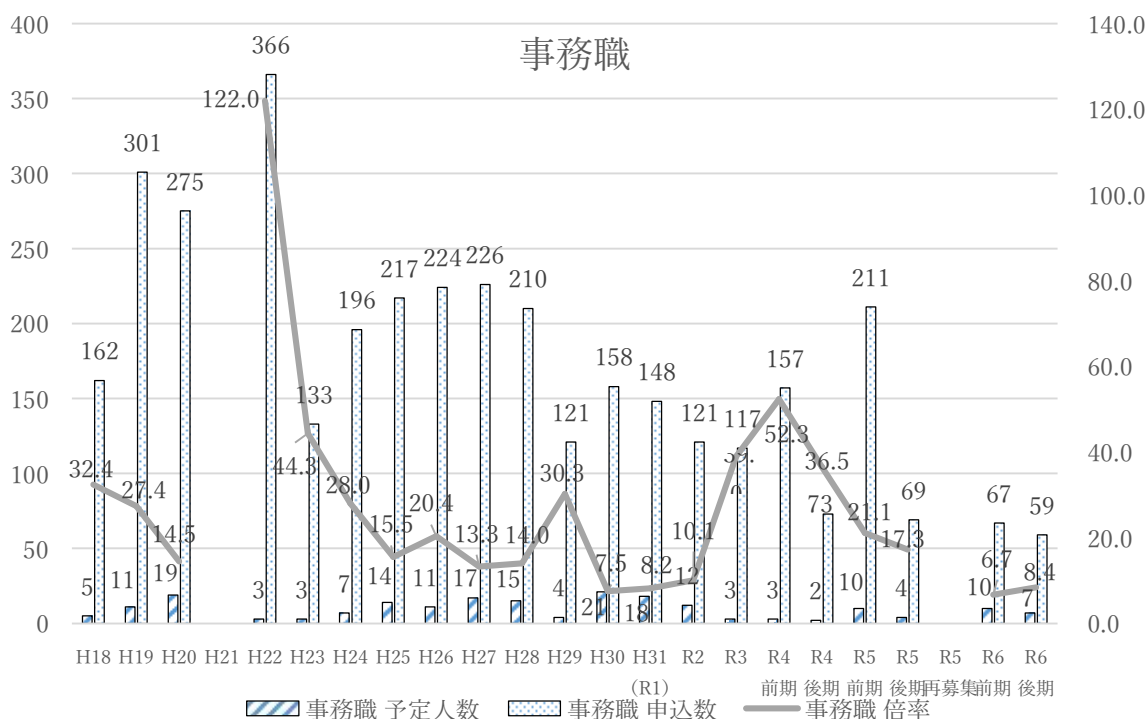
## (6)人材確保

職員採用試験の受験者数は減少傾向となっており、人材を継続して確保するためには、伊勢市職員として働くことの魅力を広く発信することにより業務への関心をもってもらふことなどが必要です。

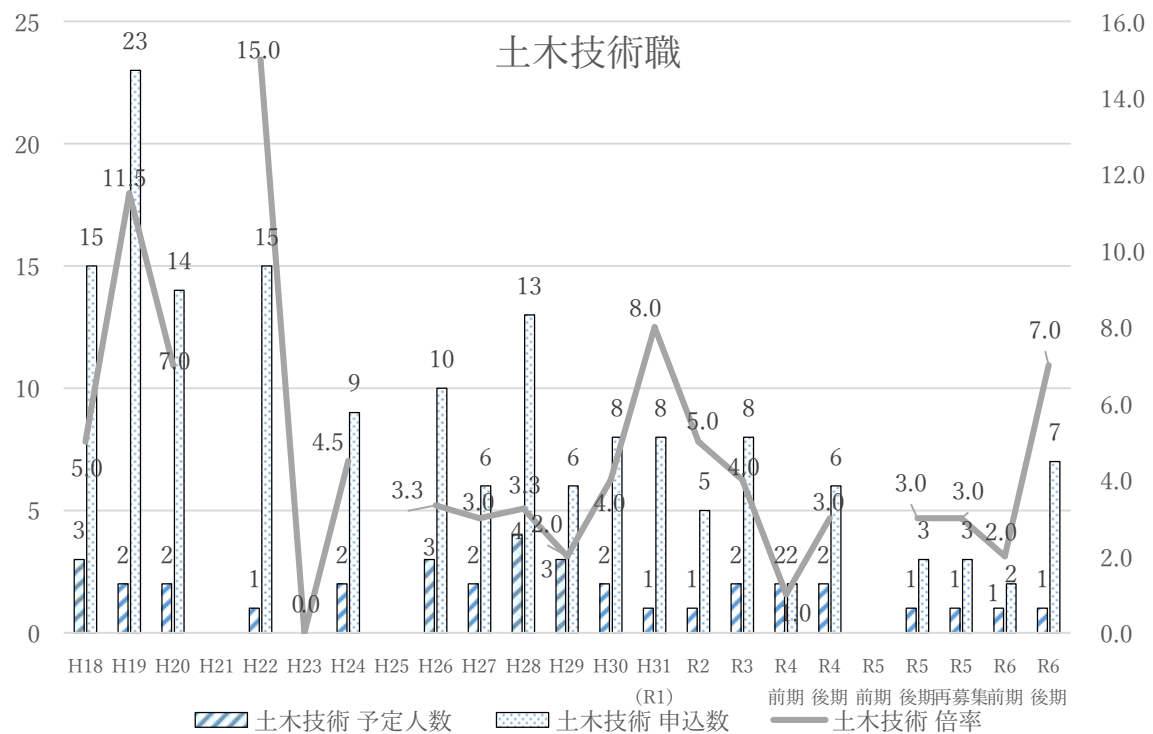
令和4年度から前期・後期試験に実施方法を変更し、受験者の確保に努めていますが、試験合格後の辞退などにより採用予定人数の確保が難しいといった新たな問題も生じています。

土木技術職や保育士などの専門職においては、募集対象年齢の引上げを行い、受験者層を拡大するなど受験者数の確保に努めていますが、自己成長できる組織で働きたいという職員の意識変化や転職可能な労働市場の拡大という環境変化により若手中堅職員の離職も見られることから、人材の確保が重要な課題となっています。

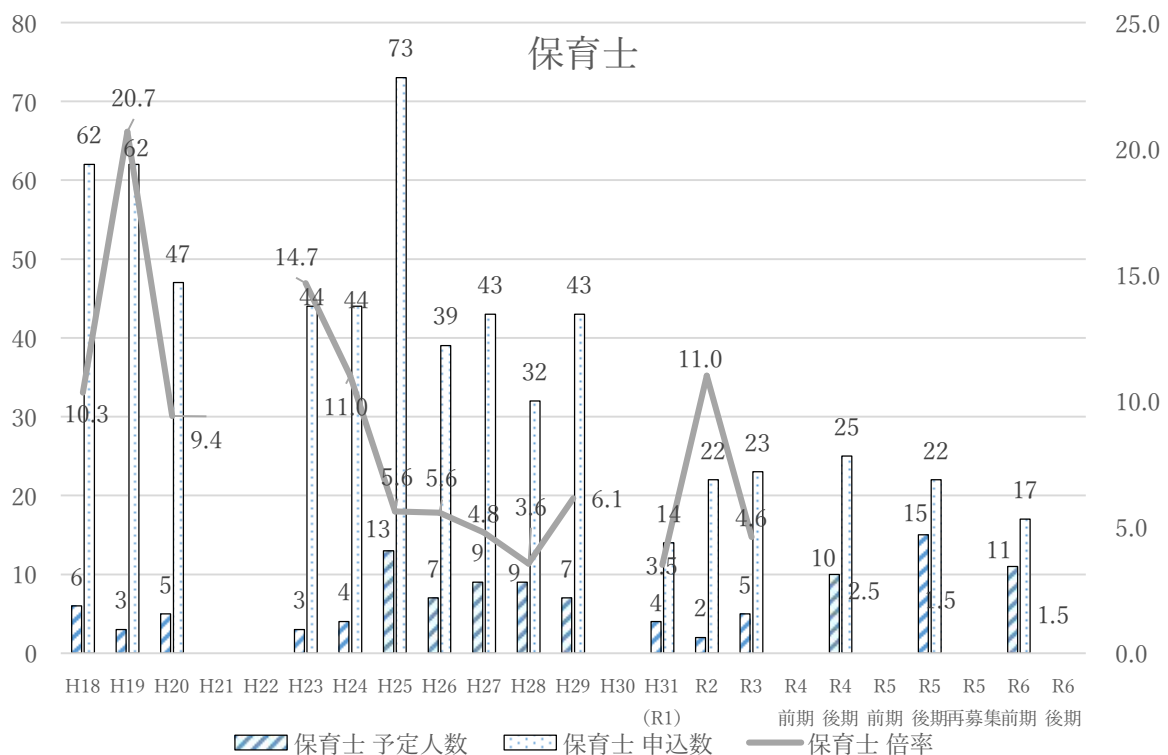
職員採用試験の採用予定人数・申込数・倍率の推移



※H21・R5 再募集は未実施



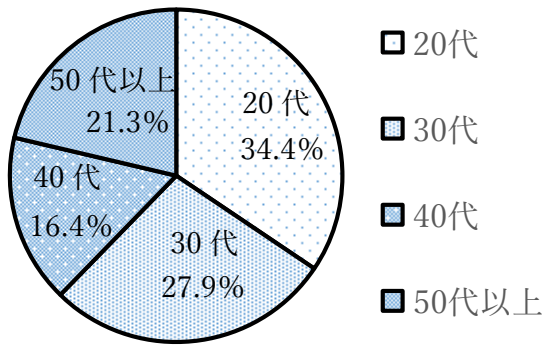
※H21・H23・H25・R5 前期は未実施



※H21・H22・H30・R4 前期・R5 前期・R5 再募集・R6 後期は未実施

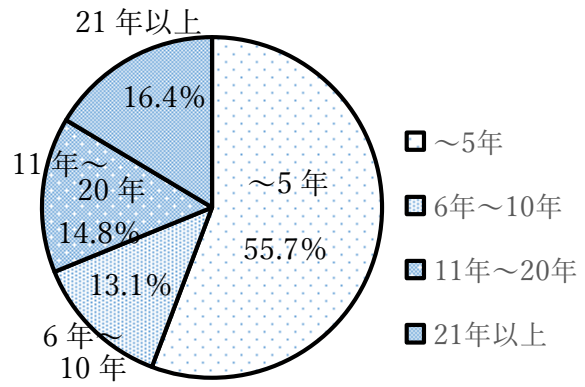
年代別普通退職者割合

(R5 年度：61 名)



在職年数別普通退職者割合

(R5 年度：61 名)



## (7)職場環境整備

職員アンケートにおいては、「研修を受けて自己育成したいと思いますか」について、『はい』または『どちらかといえばはい』と回答した割合は 90.4%と高い育成意欲を示しています。一方、「上司(先輩)から職場育成されていると感じますか」について、『いいえ』または『どちらかといえばいいえ』と回答した割合は 25.6%、「部下(後輩)を職場育成していますか」について、『いいえ』または『どちらかといえばいいえ』と回答した割合は 21.8%となっています。

また、約 45%の職員がキャリアビジョンを描いておらず、「あなたは管理職への昇任を希望しますか」について、『いいえ』または『どちらかといえばいいえ』と回答した割合は 68.3%でした。特に女性職員や 40 代以上、係長級以上の職員が管理職になりたいと思えるように能力開発していくことやそのビジョンを描く機会を設ける必要があります。

管理職への昇任希望 (非管理職の正規職員(事務職・技術職)を対象に再集

| 区分 |        | はい(%) | いいえ(%) | 無回答(%) |
|----|--------|-------|--------|--------|
|    | 全体     | 29.5% | 68.3%  | 2.2%   |
| 性別 | 男性     | 35.5% | 62.7%  | 1.8%   |
|    | 女性     | 17.2% | 79.8%  | 3.0%   |
|    | 無回答    | 22.2% | 77.8%  | 0.0%   |
| 年代 | 20 代以下 | 46.7% | 53.3%  | 0.0%   |
|    | 30 代   | 40.0% | 58.7%  | 1.3%   |
|    | 40 代   | 22.1% | 77.0%  | 0.8%   |
|    | 50 代以上 | 16.2% | 76.5%  | 7.4%   |
| 役職 | 主事・一般  | 35.5% | 63.4%  | 1.1%   |
|    | 係長級    | 23.2% | 73.7%  | 3.2%   |
|    | 課長補佐級  | 19.1% | 76.6%  | 4.3%   |

また、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職務に従事できる職場づくり等を進めていく必要もあります。職員一人当たりの時間外勤務時間数については、令和4年度に月平均約 12 時間、令和5年度に月平均約 12 時間と増減はありません。職員一人当たりの年次有給休暇の取得日数については、令和4年に 10.2 日、令和5年に 11.1 日と増加傾向にあるものの目標である年 12 日の取得は達成できていません。なお、男性職員の育児休業の取得率は令和4年度に 24.4%、令和5年度に 54.3%と大幅に上昇しています。

#### (8)チャレンジ意欲

平成 27 年度に実施した人材育成アクションプラン改定時の職員意識調査では本市の職場の現状について、「為すべきことを的確に為す」点においては評価できるものの、「先の展望を見据えて社会変化へ前向きに対応する」点においては不足があり、「受身の風土」が存在していると指摘されています。

職員アンケートにおいては、「機会があれば、政策実現にチャレンジする場に参

加したいと思いますか」について、『いいえ』または『どちらかといえばいいえ』と回答した割合は 59.9%となっています。

## Ⅲ 目指す姿

計画的に必要な人材の育成・確保を行う際、また、職員自身による自発的な能力開発を促進する際の参考として有益であることから、組織・職員の在り方を「目指す姿」とし、目指すべき組織像や求められる職員像、行動指針、各職種や役職に応じて求められる意識・能力等について以下のとおり明確化します。

### 1 目指すべき組織像

伊勢市総合計画第8章 市役所運営における目指す姿「市民から信頼される市役所」にあわせて目指すべき組織像を以下のとおりとします。

#### 市民から信頼される 市役所に！

（方向性）

- 地域の実情を踏まえて、市民の立場に立った政策を実行できる組織を目指します
- 市民との信頼関係を構築し、高い志と仕事への情熱をもって活躍する組織を目指します

## 2 求められる職員像

職員の“受け身”の職場風土を払拭し、複雑・多様化、高度化する行政課題を、庁内だけでなく様々な地域の団体等とも連携しながら、主体的に施策を考え、様々なことに積極的に挑戦し、課題を解決していくことが必要であることから、求められる職員像及び行動指針を以下のとおりとします。

### 伊勢の魅力創造のため、市民や職員とつながり、 ともに考え、未来志向でチャレンジする職員！

(行動指針)

- 多種多様な人材がつながり、ともに考え、よりよい施策に向けて発想します
- EBPM(証拠に基づく政策立案)と成果にこだわり取り組みます
- 未来に目標を定めて、困難な課題に積極的に挑戦します
- 市民目線で真摯に行動し、コンプライアンス(法令遵守)を遵守します
- コスト意識をもち、最少の経費で最大の効果を挙げます

### 3 職員に求められる能力

目指すべき組織像や求められる職員像といった目指す姿を実現するため、職員に求められる意識・能力を以下のとおりとします。

#### 【職員に求められる意識】

| 求められる意識    | 説明                                              |
|------------|-------------------------------------------------|
| 地域愛・市民目線   | 伊勢市に愛着をもち、市民ニーズを敏感に感じ取り、常に市民の立場に立って考え行動すること     |
| プロ意識       | 伊勢市職員としての使命、役割を認識し、責任をもって業務を遂行すること              |
| 自己成長意識     | 主体的に自己啓発に努め、自らの意識・能力を向上させる意欲をもつこと               |
| チームワーク     | 仲間を気遣い、対話や議論を通じて切磋琢磨し、チームで進める意識をもつこと            |
| つながり       | 仕事を受け身でなく他の所属などと積極的に関わりながら、進めていこうという意識をもつこと     |
| チャレンジ精神    | 変革や失敗を恐れず、自らとチームの持てる力を最大限に活用し、組織の壁を越えて業務に挑戦すること |
| 未来志向       | 物事を考える起点を将来や未来におき、逆算思考でそのために今何をすれば良いかと考えること     |
| コスト・スピード意識 | 最小の経費で最大の効果が得られるよう、時間・労力・経費を有効に活用する意識を常にもつこと    |
| 倫理観        | 伊勢市職員としての自覚のもと、社会規範や職場の規律を遵守しようとする意識をもつこと       |

【職員に求められる能力】

| 求められる能力                                 | 説明                | 主に発揮が求められる役職 |     |           |    |    |
|-----------------------------------------|-------------------|--------------|-----|-----------|----|----|
|                                         |                   | 部長<br>次長級    | 課長級 | 補佐<br>係長級 | 主事 | 一般 |
| マネジメント能力<br>(生産性の向上を図る能力、組織のやる気を引き出す能力) | 調整力               | ○            | ○   |           |    |    |
|                                         | 統率力               | ○            | ○   |           |    |    |
|                                         | 目標管理能力            | ○            | ○   | ○         |    |    |
|                                         | 危機管理能力            | ○            | ○   | ○         |    |    |
|                                         | 指導・育成力            |              | ○   | ○         | ○  |    |
| 政策形成能力<br>(多様化するニーズや時代の変化を捉え企画・立案する能力)  | アピール力             | ○            | ○   |           |    |    |
|                                         | 企画・立案力            |              |     | ○         | ○  | ○  |
|                                         | 課題発見力             |              |     | ○         | ○  | ○  |
|                                         | 想像力               |              |     | ○         | ○  | ○  |
|                                         | 情報収集・分析力          |              |     | ○         | ○  | ○  |
| 職務遂行能力<br>(仕事を進める上で必要な知識や技術)            | 判断力               | ○            | ○   | ○         |    |    |
|                                         | 問題解決力             |              |     | ○         | ○  |    |
|                                         | 専門的な知識・技術力        |              |     |           | ○  |    |
|                                         | 業務改善力             |              |     |           | ○  | ○  |
|                                         | 行動力               |              |     |           | ○  | ○  |
| 対人能力<br>(相手との関係を構築し協働して業務を進める能力)        | 意思伝達力             | ○            | ○   | ○         | ○  | ○  |
|                                         | 論理的表現力            | ○            | ○   | ○         | ○  | ○  |
|                                         | 折衝力・巻き込み力         | ○            | ○   | ○         | ○  |    |
|                                         | 理解力               |              |     | ○         | ○  | ○  |
|                                         | 接遇能力              |              |     |           | ○  | ○  |
| デジタルスキル<br>(デジタルを理解し、活用する能力)            | サービスデザイン思考力(※1)   | ○            | ○   | ○         | ○  | ○  |
|                                         | DX 計画立案力          |              |     | ○         | ○  | ○  |
|                                         | プロジェクトマネジメント力(※2) | ○            | ○   |           |    |    |
|                                         | 情報セキュリティ基礎理解力     | ○            | ○   | ○         | ○  | ○  |
|                                         | デジタルツール活用力        |              |     | ○         | ○  | ○  |

【用語説明】

※1 サービスデザイン思考:利用者視点に立ってサービス全体を設計・改善する手法。利用者のニーズや課題を深く理解し、創造的な解決策を導き出すことを重視し、満足度の高いサービスを提供するという考え方。

※2 プロジェクトマネジメント:プロジェクト(定められた期限があるなかで、特定の目的を達成させるための業務)を成功に導くために緻密な計画を立て、人的資源や品質、費用、日程を管理し、期限内に成果を挙げるべく調整すること。

## 4 役職ごとに求められる役割

役職ごとに求められる役割を以下のとおりとします。

### 【一般行政職】

| 役職        |  | 求められる役割                                                                                                                                             |
|-----------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 部長・次長級    |  | 市全体の将来像を的確に捉え、部全体を管理統制し、部内の施策の意思決定を行うとともに、部門間の横断的な連携や関係機関との折衝・調整を行い、経営層として責任ある決断・行動を行う。                                                             |
| 課長級       |  | <div> <b>スペシャリスト</b><br/>           ※詳細は、P27 スペシャリスト制度を参照         </div>                                                                            |
| 課長補佐級・係長級 |  | <div>           所属の最高責任者として、監督者（課長補佐級・係長級）と連携し、所属職員の人材育成に責任を負いつつ、リーダーシップを発揮し、所属全体の業務を統括するとともに、他の所属との連携や関係機関との交渉・調整を行い、政策の実現に向けて行動する。         </div> |
| 主事        |  | <div>           所属の業務の実務責任者として、目標達成に向けた進捗管理を行い係全体の業務を統括するとともに、課長を補佐する役割を担い、課内の連携を推進するとともに係員の成長につながる指導・育成を行う。         </div>                         |
| 一般        |  | <div>           所属が抱える行政課題に対し、柔軟な発想で企画・立案を行うとともに、所属内において中心的な役割を担い若手職員の手本となる高度な知識・技術を有し、業務を遂行する。         </div>                                      |
| 採用 1～5 年目 |  | <div>           所属が抱える行政課題に対し企画・立案を行うとともに、自立して正確かつ完成度の高い業務を遂行する。         </div>                                                                     |
| 会計年度任用職員  |  | <div>           担当業務の目標達成に向け、上司や先輩の指導・助言のもと、業務に必要な基礎知識を習得するとともに、自発的に業務を遂行する。         </div>                                                         |
|           |  | <div>           市職員（公務員）としての職責を自覚し、任用期間中において、組織の一員として正規職員を補完し、業務を正確かつ適切に遂行する。         </div>                                                        |

【技能労務職】

| 役職       |           | 求められる役割                                                                                                    |
|----------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 係長級      |           | 現場のリーダーとして、業務計画を意識し、課の使命の実現、目標の達成に向けて業務の進捗管理を行う。また、安全面、衛生面等について配慮し、確認や点検を確実に行う。所属の職員を適切に指導し、チームワークの向上に努める。 |
| 一般       |           | 上司の指示を正確に理解し、責任をもって主体的に担当業務を遂行するとともに、後輩等への指導に努め、必要な助言や手助けを行う。                                              |
|          | 採用 1～5 年目 | 公務の特性を理解して、誠実かつ公正に担当業務を遂行する。業務の目的を認識し、問題意識をもって前向きに取り組む。                                                    |
| 会計年度任用職員 |           | 市職員(公務員)としての職責を自覚し、任用期間中において、組織の一員として正規職員を補完し、業務を正確かつ適切に遂行する。                                              |

## IV 基本方針

求められる職員像等の実現を目指し、人材育成、人材確保、職場環境の整備、DX人材の育成・確保の4つの柱ごとに基本方針を定め、具体的な取組を進めていきます。

### 1 人材育成

#### (1)職種や役職に応じた育成プログラムの整備

地域社会を取り巻く環境が変わり、行政が担うべき役割も変化する中で、職員に求められる意識・能力も変化しています。求められる職員像や職種、役職に応じて求められる意識や能力を計画的・体系的に育成するための育成プログラムを整備し、職員の総合的な能力開発を推進していきます。

| 主な取組項目       | 概要                                                                                                  | 推進方針 |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 人材育成計画の策定    | 求められる職員像や職種、役職に応じて求められる意識や能力を計画的・体系的に育成するための人材育成計画を策定する。                                            | 継続   |
| 階層別研修の実施     | 階層ごとに異なる内容の研修を実施し、それぞれの役職や立場で必要な意識や能力を育成するための研修を実施する。                                               | 継続   |
| 人材育成カリッジの実施  | 公務員として、市職員として知っているべき事・必要なスキル等を身に付けるための研修を実施する。                                                      | 継続   |
| 課題解決力向上研修の実施 | 指示されたことをこなすだけではなく、課題を発見し、解決策を考え、実行するといった行動を自ら考え行うための研修を実施する。                                        | 継続   |
| 女性活躍推進研修の実施  | 男女共同参画や女性活躍推進について必要性を再認識するための研修を実施する。                                                               | 継続   |
| 定年引上研修の実施    | 定年引上職員を対象に、心構えモチベーション、仕事の継承の仕方等を学び、期待されている役割と、自身が積極的に発信すべきものを理解して引き続き意欲をもって働くことの価値を再確認するための研修を実施する。 | 継続   |

| 主な取組項目               | 概要                                  | 推進方針 |
|----------------------|-------------------------------------|------|
| 市民ニーズを的確に捉えるための取組の検討 | 社会環境の変化や市民ニーズを的確に捉えるための取組を検討していきます。 | 検討   |

【用語説明】

※**継続**:改定時点で既に実施している取組を継続するもの。

**新規**:改定時点で実施しておらず、本改定に伴い新たに取り組むもの。

**検討**:改定時点で実施しておらず、本改定に伴い取組を検討するもの。

## (2)人材の育成手法の充実

### ①外部研修の活用

高度で専門的な知識・技能の習得や関係者とのネットワークの構築等については、市単独で取り組むことが困難であるため、外部で実施される研修を活用していきます。

| 主な取組項目  | 概要                                                                           | 推進方針 |
|---------|------------------------------------------------------------------------------|------|
| 外部研修の活用 | 高度で専門的な知識・技能を習得させるため、三重県市町総合事務組合などの外部で実施される研修を活用する。                          | 継続   |
| 派遣研修の活用 | 高度で専門的な知識・技能を習得させるほか、幅広い視野を獲得するとともに関係者とのネットワークを構築させるため、国や県、民間企業等への派遣研修を活用する。 | 継続   |

### ②オンラインの活用

時間や場所にとらわれず限られた経営資源の中で、研修を効果的・効率的に実施するため、オンラインを活用していきます。

| 主な取組項目   | 概要                                                          | 推進方針 |
|----------|-------------------------------------------------------------|------|
| オンラインの活用 | 限られた経営資源の中で、研修を効果的・効率的に実施するため、場所や時間にとらわれないオンライン研修を積極的に活用する。 | 継続   |

### ③自発的学習の促進

社会貢献活動などの兼業は人材育成に資すると考えられることから、兼業に関する詳細かつ具体的な許可基準を設定するとともに、自発的な学習の取り組みやすい職場環境を整備していきます。

| 主な取組項目                 | 概要                                                                                                                       | 推進方針 |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 社会貢献活動などの兼業に関する許可基準の設定 | 社会貢献活動などの兼業に関する許可基準を設定する。                                                                                                | 新規   |
| 資格取得の支援                | ITパスポートや建築士などの業務遂行に有用となる資格の取得を支援する。<br>また、職員が主体的にリスキングやスキルアップに取り組み、必要な資格を取得する場合の資格取得にかかる経費やリスキングやスキルアップに係る経費の助成について検討する。 | 継続   |

## (3)人を育てる人事管理

### ①獲得した知識・技能の人事配置等への活用

新たな行政課題に的確に対応していくため、単に知識・技能の習得機会を提供するだけでなく、獲得した知識・技能を担当業務に生かすとともに、人事配置へ活用することで組織力や職員のモチベーションを向上させていきます。

| 主な取組項目             | 概要                          | 推進方針 |
|--------------------|-----------------------------|------|
| 獲得した知識・技能の人事配置への活用 | 獲得した知識や技能を人事配置の参考資料として活用する。 | 継続   |

### ②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、自らのキャリアについて考える機会を提供するほか、複線型人事制度等を活用した人員配置により、職員の希望を踏まえたキャリアの実現を図るなど職員のキャリア形成を支援していきます。

| 主な取組項目                      | 概要                                                                                                             | 推進方針 |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| スペシャリスト<br>(複線型人事)<br>制度の実施 | 複雑化・高度化する行政課題に対応するため、特定分野における専門的な知識や経験を持つ職員(スペシャリスト)を育成する制度を実施する。<br>職員のキャリアビジョンの実現を支援することで、職員の意欲向上及び組織活性化を図る。 | 新規   |
| やりたい仕事<br>挑戦制度の検討           | キャリア形成の支援と組織の活性化を図るため、職員が自らの能力やスキル、経験を自分の挑戦したい業務の担当所属に売り込み、選考に合格すればその所属への短期間の異動やインターバル研修を可能とする制度を検討する。         | 検討   |
| キャリアプラン<br>の作成              | 管理職になる将来像や、出産や育児を経て活躍する将来像など職員一人ひとりが自身のキャリアについて考え、そのキャリアを実現する計画を作成する。                                          | 継続   |

### ③人事評価の活用

業績評価において、組織の目標と個々の職員の業務目標との関係性を明確化し、業務の意味や重要性を理解させることにより、職員の主体性や意欲を引き出し、職員個人の成長につなげるとともに、能力評価については、求められる職員像と連動させた評価を行い職員の成長につなげていきます。

| 主な取組項目                 | 概要                                                                                                | 推進方針 |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 業績目標における組織目標と個人目標の関連付け | 職員が担当業務の意味や価値、組織への貢献度を理解できるようにするため、業績評価の目標設定時に、組織全体の大きな理念・組織目標から細分化し落とし込まれた各所属の目標と職員個人の目標とを関連づける。 | 継続   |
| 能力評価における評価項目の見直し       | 新たに組織像・職員像・能力・役割が定められたことから、能力評価の評価項目を見直す。                                                         | 新規   |

#### (4)防災職員の育成

近年では、毎年のように全国各地で災害が発生し、甚大な被害となるものも少なくありません。また、南海トラフ地震の発生が危惧されていることから、職員全体の防災に関する知識や意識の向上、スキルアップに取り組んでいきます。

| 主な取組項目                 | 概要                                                                                       | 推進方針 |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 被災地への職員派遣              | 災害発生時の応急対応や被災者の生活再建、復旧・復興に対して支援を行うとともに、その経験を組織力向上につなげるために、自然災害等により甚大な被害が発生した地域へ職員を派遣する。  | 継続   |
| 被災地等への視察               | 被災した状況や発災から復興までの業務をイメージできる職員の育成のため、被災地を視察する。                                             | 継続   |
| 各種訓練の実施                | 様々な災害リスクに対応できるよう職員の災害対応における習熟度を向上させるため、図上訓練や居住地区別参集訓練等各種訓練を実施する。                         | 継続   |
| 資格取得の支援                | 職員の防災力の向上のため、防災士資格の取得を支援する。                                                              | 再掲   |
| スペシャリスト（複線型人事）制度の実施    | 全庁的な防災危機管理体制の充実を図るため、災害対応に関する高度な知見や研究・推計・分析能力を有し、大規模災害時には災害対応職員に対し指導することができる専門職員を育成する。   | 再掲   |
| 業績目標における組織目標と個人目標の関連付け | 係長級以上の職員については、業績評価の評価項目として災害対応業務を管理していくこととし、個人の目標管理において重点目標項目の「その他の業務」において【災害対応業務】を設定する。 | 再掲   |

## 2 人材確保

### (1)市役所の魅力の発信

人材を確保するためには、市役所への関心をもってもらうことが必要であることから、まずは職員として働くことの魅力を広く情報発信していきます。

| 主な取組項目          | 概要                                              | 推進方針 |
|-----------------|-------------------------------------------------|------|
| 業務説明会への参加及び実施   | 本市の業務内容等について説明するため、大学等が主催する就職説明会へ参加する。          | 継続   |
| 本市独自の業務説明会の開催   | 本市の業務内容等について説明するため、市独自の業務説明会を開催する。              | 新規   |
| インターンシップの受入れ    | 大学等の要請に応じてインターンシップを希望する学生を受け入れる。                | 継続   |
| 市役所の魅力を伝える動画の発信 | 市役所で働くことの魅力が伝わる動画を作成し、インターネットやSNSを通じて発信する。      | 新規   |
| 効果的な学校説明会の検討    | 本市独自の業務説明会を実施できる学校を増やすとともに、生徒に効果的に伝わる説明方法を検討する。 | 検討   |

### (2)多様な試験方式の工夫

多くのかつ多様な人材に職員採用試験を受験してもらうため、多様な試験方式の工夫に取り組んでいきます。

| 主な取組項目       | 概要                                                  | 推進方針 |
|--------------|-----------------------------------------------------|------|
| 採用試験の実施時期の検討 | より優秀な人材を採用するため、また、職員採用試験の申込者を増やすことを目的に職員採用試験日を検討する。 | 検討   |
| 試験会場の管外設置の検討 | 遠隔地からの受験を希望する者等の負担軽減と受験者を増やすため、試験会場の管外設置を検討する。      | 検討   |
| 年度途中採用の実施の検討 | 年度途中での職員の採用を検討する。                                   | 検討   |

### (3)多様な人材の採用

新卒者に限らない、経験者採用による多様な経験や知識・技能、専門性を持った人材を確保するなど多様な人材の採用に取り組んでいきます。

| 主な取組項目         | 概要                                                    | 推進方針 |
|----------------|-------------------------------------------------------|------|
| 募集対象年齢の上限の引上げ  | より優秀な人材の採用や職員採用試験の申込者を増やすことを目的に職員採用試験において募集対象年齢を引上げる。 | 継続   |
| 民間・行政経験者の採用の検討 | 即戦力となる人材を確保するため、民間・行政経験者の採用枠の設置を検討する。                 | 検討   |
| 障がいのある人の採用     | 法定雇用率を上回る採用に取り組む。                                     | 継続   |

### (4)外部人材の活用

専門的な知識・経験を有する人材を確保する上では、業務委託のほか、任期付職員としての採用、特別職として任用することなどが考えられます。業務の性質や職員のニーズ等を踏まえて、適切な手段を選択し外部人材を活用していきます。

| 主な取組項目  | 概要                                                                                                                                                                                                                                                                             | 推進方針 |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 外部人材の活用 | 外部人材のノウハウや知見を活かしながら効果的に事業を実施するとともに、民間等で培われた人的ネットワークやノウハウを職員が学び経験することで、幅広い視野を持った人材の育成につなげるため、民間等の外部人材を一定期間受け入れ活用する。<br>デジタル分野においても、情報システムやハードウェア、ネットワークやセキュリティなど、様々な細かい分野に分かれていることから、外部からの人材を受け入れるにあたっては、今の人材では不足している部分を明確にし、目的や要求・要件定義を定め、どのようなデジタル分野の専門人材が必要なのかを整理した上で活用を進める。 | 継続   |

### 3 職場環境の整備

#### (1) 全ての職員がワーク・ライフ・バランスを保ちながら、能力を最大限発揮できる職場環境の整備

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・バランスを重視する職員が増加しているほか、育児や介護など様々な事情を抱える職員が継続して勤務できる職場環境を整備することが求められるようになっていることから、すべての職員が能力を最大限に発揮し、限られた時間の中で効率良く高い成果を上げることができる職場環境の整備に取り組んでいきます。

| 主な取組項目                  | 概要                                                               | 推進方針 |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------|------|
| フレックスタイムの導入・在宅勤務の在り方の検討 | フレックスタイム制の導入や在宅勤務の在り方について検討する。                                   | 検討   |
| 誰もが働きやすい職場環境づくりの推進      | 障がい特性への理解促進等に取り組み、障がいの有無にかかわらず多様な人材が活躍できる、誰もが働きやすい職場環境づくりを推進します。 | 継続   |

#### (2) 職場の健康管理等に関する取組

長時間勤務者に対する医師による面接指導などの健康確保措置の実効的な運用のほか、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の整備に取り組んでいきます。

| 主な取組項目           | 概要                                     | 推進方針 |
|------------------|----------------------------------------|------|
| 長時間労働者への産業医面談の実施 | 職員の健康確保措置のため長時間勤務者に対する産業医による面接指導を実施する。 | 継続   |
| ハラスメント防止研修の実施    | ハラスメント防止のための研修を実施する。                   | 継続   |

### (3)働きやすい職場の雰囲気整備

職員が発言・行動しやすい職場の雰囲気づくりを進め、風通しの良い一体感のある職場環境の構築に取り組んでいきます。

| 主な取組項目    | 概要                                                           | 推進方針 |
|-----------|--------------------------------------------------------------|------|
| メンター制度の導入 | 新規採用職員に対してメンター制(先輩職員が面談や日常業務を通じて、不安や悩みを聞き精神的にサポートする制度)を導入する。 | 新規   |

### (4)職員のエンゲージメントの向上

職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着などの「職員のエンゲージメント」を把握することにより、組織の健全化、組織力の向上、個人の意欲向上、人材の定着へつなげていきます。

| 主な取組項目                   | 概要                                   | 推進方針 |
|--------------------------|--------------------------------------|------|
| エンゲージメント把握のための職員アンケートの実施 | 組織が抱える課題を洗い出すため、定期的にエンゲージメント調査を実施する。 | 新規   |

## 4 DX人材の育成・確保

### (1)DX人材の区分・定義と求められる能力

庁内全体のデジタルリテラシー向上とDX推進に向けた意識改革を進めるため、以下の S、A、B、C の 4 つに区分して定義し、求められる能力を有する職員の育成を推進します。(対象職種：事務職・技術職・保健師・消防吏員【一部職員を除く】)

| 区分                                                                                 | 能力                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S デジタルエキスパート<br>(庁内での育成が難しいことから、外部の専門人材を活用)<br><u>※ A・B・C の中で、適性を有する職員がいる場合は育成</u> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ デジタルに関する極めて専門的な知識・経験を有している。</li> <li>・ デジタルに関して専門的な見地からの的確にアドバイスできる。</li> <li>・ 全庁的なデジタルに関する計画・方針の策定について支援できる。</li> </ul>                                                            |
| A DX シニアリーダー                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報システム、プログラム、セキュリティ、ネットワーク構築などのデジタルに関する専門的な知識・スキルを有している。</li> <li>・ デジタルに関する専門的な知識に基づき、デジタル関係の仕様書等を点検・精査できる。</li> <li>・ 広く関係者を巻き込みながら、全庁的な DX 推進や情報システム導入等のプロジェクトをけん引できる。</li> </ul> |
| B DX リーダー                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ローコードツール(※1)等を活用できる DX に関する知識・スキルを有している。</li> <li>・ 利用者ニーズを満たすサービスデザイン思考(※2)が身に付いている。</li> <li>・ デジタルに関する要件・定義を整理し、仕様書を作成できる。</li> <li>・ DX の本質を理解し、所属内の DX 推進をけん引できる。</li> </ul>    |
| C DX 活用人材                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 庁内で導入されているデジタルツール(オフィスソフトやチャットツールなど)を使いこなせる知識・スキルと、情報セキュリティに関する知識を有している。</li> <li>・ 利用者ニーズを満たすサービスデザイン思考が理解できている。</li> <li>・ DX の必要性を理解しており、日常業務を効率よく行える。</li> </ul>                 |

なお、業務に必要な DX に関する知識・スキルの不足及びデジタルへの苦手意識がある人材を、「D DX 育成人材」とし、今後、育成が必要な人材として定義します。また、管理職は、DX を正確に理解し、自所属における A、B、C に該当する人材の育成を推進し、所属内での情報セキュリティ対策を徹底することを役割とします。

【用語説明】

- ※1 **ローコードツール**: 最小限のソースコード(プログラミング言語を使って記述された文章)を用いることで、専門知識がなくとも、短期間でアプリ作成を可能とするツール
- ※2 **サービスデザイン思考**: 利用者視点に立ってサービス全体を設計・改善する手法。利用者のニーズや課題を深く理解し、創造的な解決策を導き出すことを重視し、満足度の高いサービスを提供するという考え方。

## (2)DX人材育成のための主な取組

全職員がデジタルツールを適切に使いこなし、効率よく業務ができるよう、研修実施によりレベルアップを目指します。デジタルエキスパートは、外部からの人材確保を基本的な方針とします。

DX人材を育成するため、主に以下の内容に取り組みます。

| 主な取組項目              | 概要                                                                         | 推進方針 |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------|------|
| 先進地への視察             | デジタルに関する知見を広げ、今後の施策を検討する際にDXを念頭に検討できる職員を育成するため、先進地への視察を実施する。               | 継続   |
| 資格取得支援の実施           | デジタルに関する基礎知識向上のため、資格取得支援を行う。                                               | 再掲   |
| スペシャリスト(複線型人事)制度の実施 | より高度化が進む情報システム等の適切な導入、運用、管理及び各課への情報システム導入支援のため、デジタルに関する高度な知識を有する専門職員を育成する。 | 再掲   |
| 研修の実施               | A、B、C に該当する人材の育成に必要な研修を実施する。                                               | 継続   |

## V 推進体制

本方針は、令和7年度から令和11年度までの5年間とします。

また、基本方針に位置付けた取組については、毎年度作成する人材育成計画において具体的な内容を定めて推進していきます。

毎年度実施する取組については、必要に応じ指標を設定する等、できる限り検証・見直しが可能な形とし、実際に取り組んだことによる効果は人材育成推進委員会において検証し、翌年度の取組へつなげていきます。