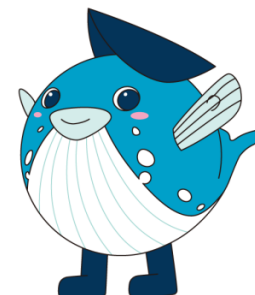


下関市人材確保・育成基本方針

下関市

令和7年（2025年）4月（改定）



目次

1 策定の背景	P.2	7 推進体制	P.26
2 人材確保・育成基本方針が目指すもの			
(1)人材確保・育成基本方針の位置づけ.....	P.3	巻末資料.....	P.29
(2)基本的な考え方.....	P.4		
(3)人材確保・育成基本方針が目指すもの.....	P.4		
(4)目指すべき職員像.....	P.5		
(5)目指すべき組織像.....	P.6		
(6)取組の全体像.....	P.7		
3 人材育成の取組			
(1)職位ごとの役割、標準職務遂行能力.....	P.8		
(2)必要な能力の割合.....	P.9		
4 人材確保のための方策	P.10		
5 人材育成のための方策	P.11		
6 働きやすい職場環境の整備	P.22		



1 策定の背景

◆ 本市を取り巻く環境

少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少をはじめ、個人のライフプラン・価値観の多様化、大規模災害や感染症などの新たなリスクの顕在化、公共施設の老朽化、デジタル社会の進展、脱炭素化等の社会変革への対応など、本市を取り巻く環境は大きく変化しています。

◆ 人材獲得競争の激化

若年層の職業観の多様化が進む中、全国的に自治体間・民間企業との人材獲得競争は激化しており、本市においても、採用環境の厳しさが増えています。優秀な人材から「選ばれる市役所」であり続けるためには、戦略的な取組を進めていく必要があります。

◆ 働き方に対する意識変化

近年、職員の就労観やキャリア観は多様化しており、「ワーク・ライフ・バランス」を確保しつつ、「やりがい」「成長実感」が得られる職場環境の整備が求められています。

◆ 持続可能な行政サービスの提供体制

このような社会情勢の変化により、職員が直面する行政課題も複雑化・高度化している中、持続可能な行政サービスを提供するためには、職員一人ひとりが持てる能力を最大限に発揮し、組織力を強化していくことが不可欠です。



これらを踏まえ、平成18年3月に策定した「下関市人材育成基本方針」（平成29年6月改定）を改定する形で、新たに『**下関市人材確保・育成基本方針**』を策定し、「人材育成」のみならず「人材確保」や「職場環境の整備」の取組を推進していきます。

2 人材確保・育成基本方針が目指すもの

(1) 人材確保・育成基本方針の位置づけ

本方針は、総務省が策定した『人材育成・確保基本方針策定指針』を参考とし、『**第3次下関市総合計画**』に掲げる、本市が目指す10年後の将来像に向けたまちづくりの基本理念「**可能性を築くまち**」の実現に向けて、各種計画等と連携し取組を進めます。

➤ **下関市定員管理計画** ※令和7年度～令和11年度

多様化する行政ニーズに対応し、質の高い市民サービスを持続的かつ効果的に提供していくため、中長期的な視点で職員数を管理し、より一層効果的な人員配置及び組織体制を構築する。職員数は、令和6年4月1日時点の職員数を基準として維持し、行政DXによる業務効率化や組織のスリム化等により、新たな行政課題へ対応するための人的資源の確保を図る。

➤ **下関市職員採用計画**

「下関市定員管理計画」に基づく職員数を確保するため、組織の将来の人材ニーズを見据えて、必要な職種、採用区分、募集時期、試験実施日、合格発表の時期、試験方法を予め定める。

➤ **下関市職員女性活躍と職員のワーク・ライフ・バランス推進のための行動計画** ※令和7年度～令和11年度

多様な変化に対応できる豊かで活力ある社会や次代の社会を担う子供が健やかに育成される社会の実現のため、女性職員の活躍とワーク・ライフ・バランスを推進していく取組を進める。

➤ **行財政運営と改革の基本方針**

社会経済の変化を見据え、きたるべき時代に先駆け、市民の暮らしを守り導いていくための行政の姿を実現するため、「デジタル改革」、「組織・機構改革」、「財政構造改革」の3つの柱を掲げ、より強靱な行財政基盤の構築に向けた取組を推進する。

➤ **下関市デジタル人材育成方針**

デジタルによる持続可能で質の高い行政サービスの確保の実現のため、職員一人ひとりが自らの業務課題解決や施策立案において、デジタル技術を活用するためのスキルやリテラシーを有し、デジタル社会における行政運営の中核を担いDXを推進することができる人材を育成する。

2 人材確保・育成基本方針が目指すもの

(2) 基本的な考え方

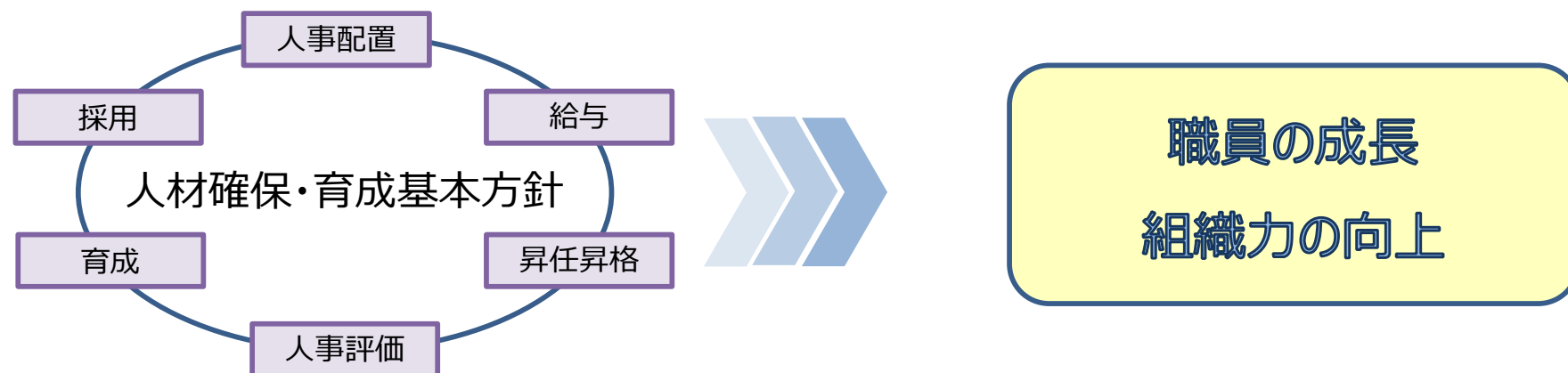
本市では、平成18年に「下関市人材育成基本方針」を策定し、職員一人ひとりが成長し、その結果「人材」が「人財」となるよう、つまり、「人材」は、組織力の向上や持続可能な行政サービスを行うために最も重要な経営資源であると考えのもと、また、平成29年には、人事評価制度を人材育成のツールに位置付ける等の改正を行い、限られた人員で、行政課題に効果的・効率的かつ柔軟に対応するため、「職員の能力向上が組織の活力を向上させ、組織の活力向上が職員の能力の更なる向上に繋がる」という基本理念のもと人材育成に取り組んできたところです。

令和7年3月に『第3次下関市総合計画』を策定し、目指すべき本市の10年後の将来像に向けたまちづくりの基本理念として、「可能性を築くまち」を掲げ、新しい計画がスタートしました。

このまちづくりの基本理念の実現に向けて、「人材」こそが最も重要な経営資源であることを念頭に、下関市の将来を担う人材の「確保」、「育成」や「職場環境の整備」への取組を進めていく必要があります。

(3) 人材確保・育成基本方針が目指すもの

人材育成には、人事、研修、給与等のすべてが連動しており、また、研修のみで職員が成長するわけではなく、職員自らが役割を認識することが重要です。本方針のもと、各種制度によるサポートを行い、『職員の成長』・『組織力の向上』を目指します。



2 人材確保・育成基本方針が目指すもの

(4) 目指すべき職員像

本市を取り巻く環境が大きく変化していく中、「第3次下関市総合計画」に掲げるまちづくりの基本理念「可能性を築くまち」の実現に向け、全ての職員が思いを一つにして職務に取り組む必要があります。このため、私たち職員は、職種や職位に関係なく全ての職員が目指すべき職員像を常に認識し行動することが求められます。

「可能性を築くまち」の実現に向け、市民サービスのプロフェッショナルとして、常に意欲的に業務に取り組み、成長し続ける職員を目指します。

➤ 目指すべき職員像

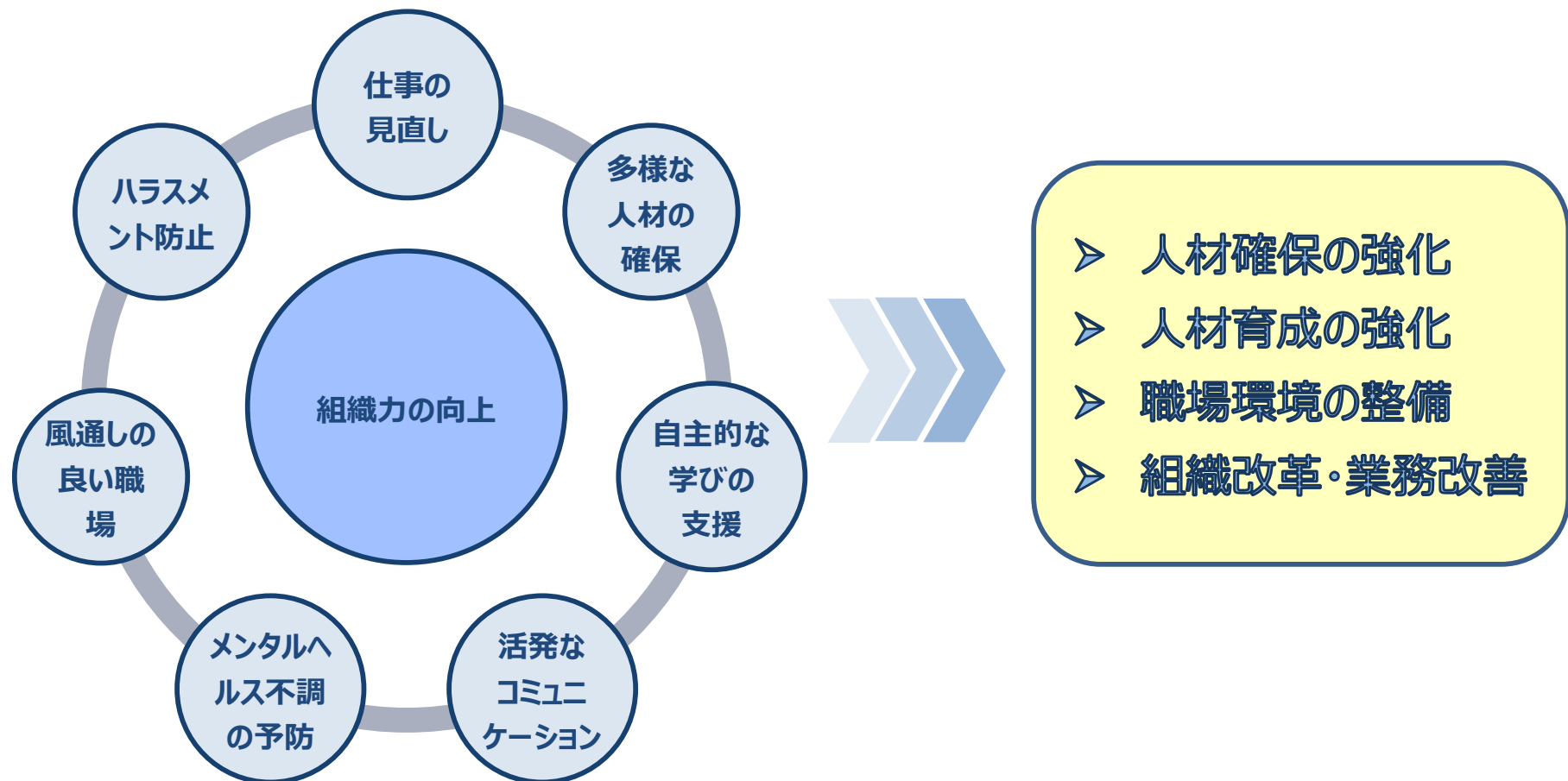
 高い倫理観をもった職員	常に市民の奉仕者であることを認識し、公正・中立の立場に立ち真摯な行動ができる職員
 市民の立場で考える職員	複雑・多様化する市民ニーズを的確に把握し、市民の目線に立って考え、サービス向上に積極的に取り組む職員
 挑戦する職員	現状に満足することなく、常に課題・問題意識をもって主体的・意欲的に業務や自己啓発に取り組む職員
 コスト意識をもった職員	コスト（お金・時間・労力）を常に意識し、限られた経営資源を最大限に活用しながら、効率的・効果的に業務を遂行できる職員
 部下や後輩の指導・育成ができる職員	自らの業務を遂行するだけでなく、そこから得た知識・技能をもとに、部下や後輩の指導・育成ができる職員
 業務に関係する法令等に精通した職員	業務に関係する法令や制度を熟知するとともに、常にアンテナを張り巡らせ、国や他自治体の施策や民間企業の動向を把握する職員

2 人材確保・育成基本方針が目指すもの

(5) 目指すべき組織像

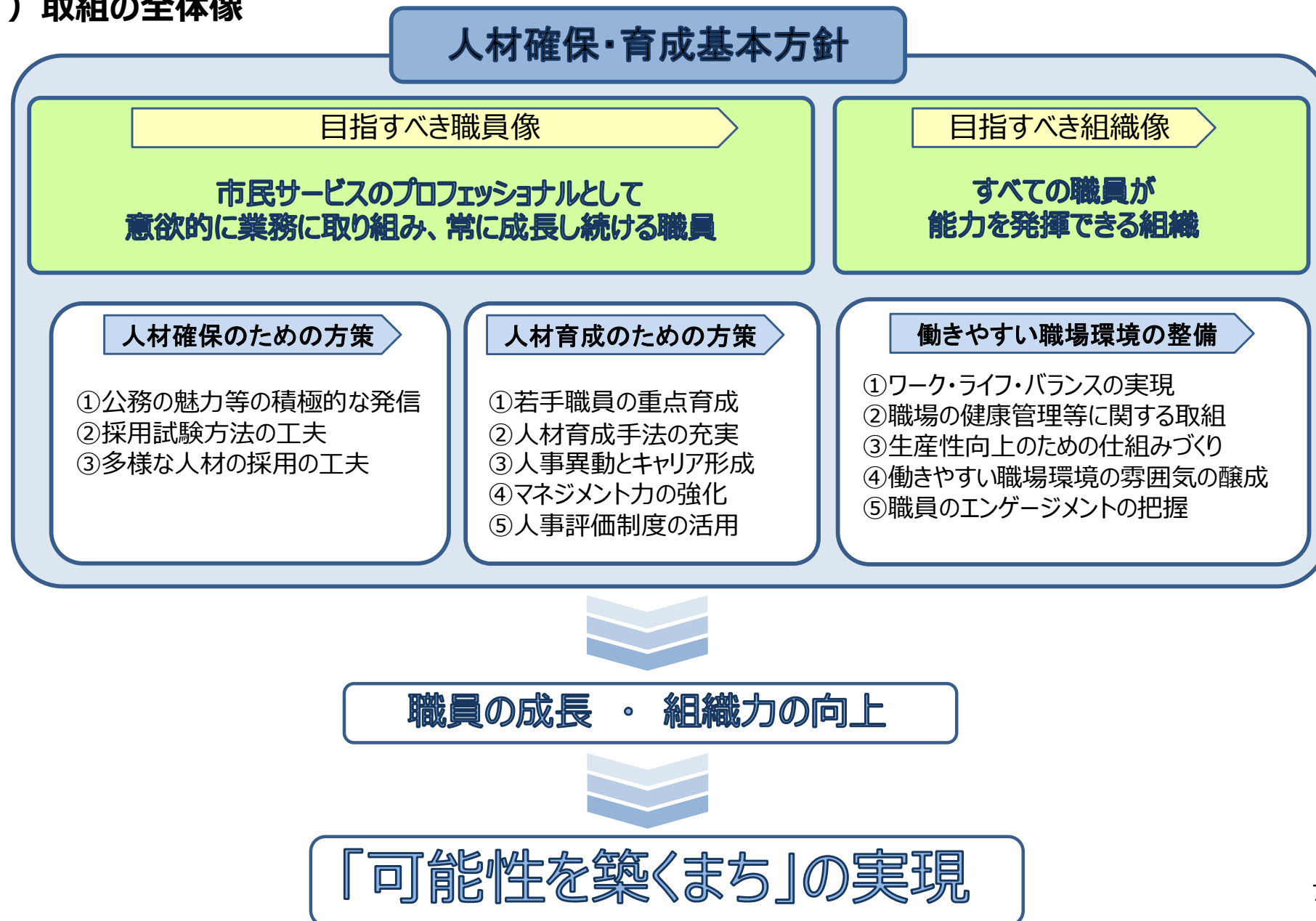
すべての職員が能力を発揮できる組織

職員一人ひとりの成長が組織力の向上につながることを念頭に、快適に働くことができる職場環境を整備し、すべての職員が能力を発揮できる組織を目指します。



2 人材確保・育成基本方針が目指すもの

(6) 取組の全体像



3 人材育成の取組

(1) 職位ごとの役割、標準職務遂行能力

それぞれの職位に応じて求められる能力や役割は変化します。

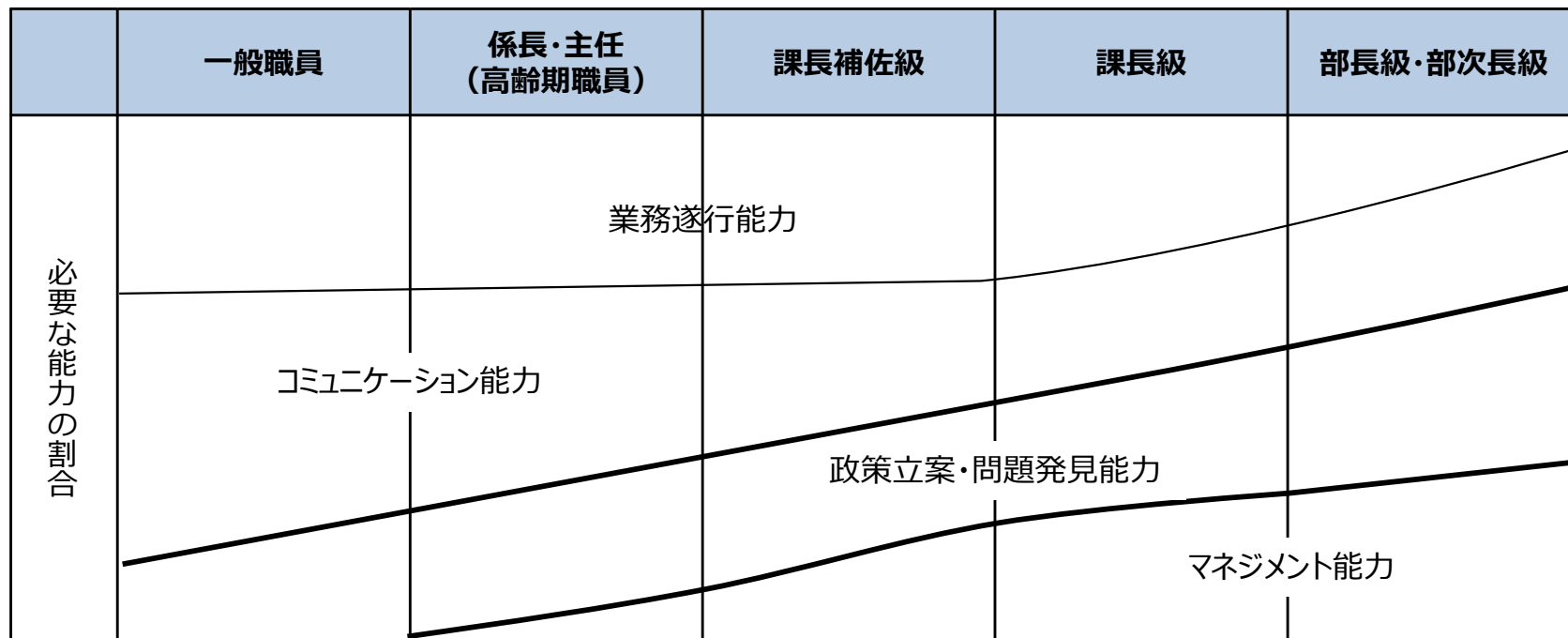
職位のステップアップに応じた能力や役割を示し、計画的な人材育成を進めていきます。

職 位		一般職員	主任	係長	課長補佐級	課長級	部次長級	部長級	高齢期職員
能力期		能力形成期	能力向上期	能力伸長期	能力充実期	能力完成期			能力還元期
役 割		業務遂行者 基礎的知識・技能習得	係のリーダー 係業務の遂行の推進 後輩の指導育成	係の統括者 係のマネジメント	課の調整者 課長の補佐	課の総括者 課の目標の明示 部下の指導・育成 風通しの良い職場づくり	部内の調整者 部長の補佐 部内各課の調整 部下の指導・育成	部の統括者 部の方向性の明示 迅速かつ的確な意思決定 庁内調整	業務遂行者 後進の指導育成 管理監督職員のフォロー
標準職務遂行能力	業務遂行能力	積極性 正確性 柔軟性 進捗管理	計画性 正確性 粘り強さ		段取り 業務改善	柔軟性、業務の効率運営・見直し	先見性、業務の効率運営・見直し		業務改善
	コミュニケーション能力	指示の理解 報連相 傾聴力	協調性 協働性		論理性 調整力	説明力・調整力	信頼関係の構築、調整・折衝力		協調性
	政策立案・問題発見能力	基礎的知識・技能	積極性 分析力 企画力		情報収集 課題の把握 対応力	状況の構造的把握 適切な判断	全体像の把握 適時の判断・決断力 客観的評価		経験 専門的知識・技能
	マネジメント能力	—	指導力		指導・育成力	指導力、成長支援	統率力、リスク対応		指導・育成力

3 人材育成の取組

(2) 必要な能力の割合

行政職・技術職・専門職等に関わらず、職位ごとに必要な能力の割合を示し、人材育成の取組を通じて、バランスよくこれらの能力向上を図っていきます。



4 人材確保のための方策

少子高齢化の進展や若年層の職業観の多様化に伴い、自治体間・民間企業との人材獲得競争が激化する中、必要な行政サービスを安定的に提供していくためには、本市の将来を担う人材を確保することが不可欠となります。優秀な人材から「選ばれる市役所」であり続けるために、時代に対応した試験制度や受験者の負担を軽減するような取組、また、多様な経験や知識などを有する幅広い人材確保など、様々な工夫に努めます。

（１）公務の魅力等の積極的な発信

（取組例）

- ・職員採用ポータルサイトの整備
- ・広報資料作成（パンフレット・リーフレット）及びSNS発信
- ・学内セミナー、企業説明会、学校訪問
- ・採用予定者懇談会、下関市役所しごとガイダンスの開催

（２）採用試験方法の工夫

（取組例）

○受験しやすい試験

- ・しものせきチャレンジ枠、移住定住促進枠は、テストセンター方式（全国約350会場）
- ・技術職試験（大卒程度、高卒程度）は教養試験を廃止し、専門試験のみ
- ・土木（学校推薦枠）を新設し、応募者は筆記試験を免除
- ・全試験区分において、2次試験の作文試験を廃止

○試験時期の早期化

- ・しものせきチャレンジ枠は、6月上旬に最終合格発表
- ・幼稚園教諭・保育士試験及び看護師試験の実施時期を、秋試験から夏試験へ変更

（３）多様な人材の採用の工夫

（取組例）

○多様な人材の採用

- ・U・I・Jターン型（消防吏員）試験により、消防職経験者を即戦力として採用
- ・職務経験者枠（行政、土木、建築）試験により、社会人経験者を即戦力として採用

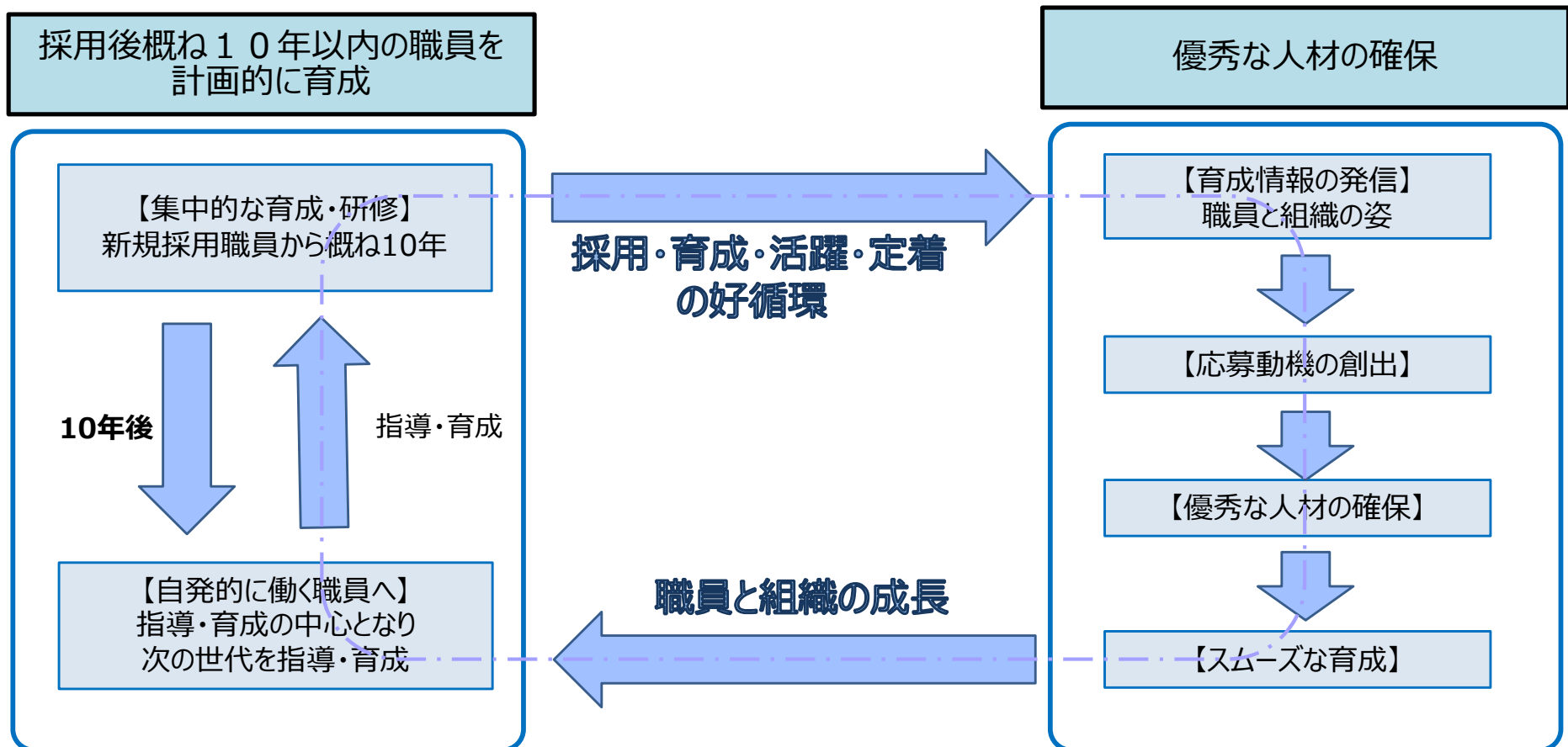
5 人材育成のための方策

(1) 若手職員の重点育成

① 採用・育成・活躍・定着の好循環

概ね入庁10年以内の若手職員を人材育成の重点世代とし、その間を集中的な育成期間とします。

また、育成期間を経た職員が次の世代の職員を育成するサイクルを繰り返していくことで、組織としての成長を促し、成長する職員と組織の姿を発信することで、優秀な人材が集まるという、「採用・育成・活躍・定着の好循環」を生むことを目指します。



5 人材育成のための方策

② 若手職員の育成方針

基本研修などの集合研修と、OJTと人事評価の実施を通じて、公務員としての基礎や必要な能力を身につけるとともに、より実践的な能力を身につけます。



採用後3年目まで

公務員としての基礎固めの時期

- ・組織について理解を深める。
- ・上司の指示や定められた手続きに従い、担当者として業務を迅速かつ正確に処理する能力を身に着ける。
- ・担当業務の根拠法令、条例、規則、要綱等を理解する。

採用後5年目まで

能力を伸ばし、活用する時期

- ・常に改善の意識をもって担当業務の効率化を図り、市民サービスの向上を実現する。
- ・上司と協力しながら新規採用職員や後輩の育成に努める。
- ・経験を積み、広い視野を得るため、様々な分野の仕事に携わり知識を習得し、自らのキャリア形成の基礎を作る。

採用後10年目まで

係の中心となり、第一線で実務を行う時期

- ・マネジメントや後輩職員の指導等を通じて、お互いの能力を高め合うための取組を積極的に行う。
- ・将来の管理職としての自覚を持つ。

中堅職員としてのパフォーマンスを発揮するための土台を作ります

5 人材育成のための方策

③ 新規採用職員の目指す姿

「一人で完結できる職員へ」

採用 3 か月後	○<u>職員として必要な基礎実務能力の養成期（業務の進め方・接遇マナー）</u> ・挨拶がしっかりでき、電話対応を問題なくできる ・文書の收受・供覧をはじめ、起案の作成などの文書事務ができる ・日常業務に係る支出命令等の財務処理ができる ・業務上の指示について、業務の根拠、目的、対象を理解し、遅滞なく進めることができる ・他者の起案や上司の指示業務において疑問がある場合は、上司や先輩職員に質問したり、自ら調べて問題を解決する
採用 6 か月後	○<u>実務での自立を目指すとともに、課題発見の習慣の養成期</u> ・担当業務の内容や制度について、根拠法令や条例とともに理解する習慣を身につけ、外部からの一般的な問い合わせに対応できる ・指示された業務内容について、業務実施の根拠、目的、対象を明らかにし、過去の起案等を参考にし、業務実施に向けたスケジュールを明らかにしたうえで、遅滞なく業務を進めることができる ・業務内容の理解を深め、業務上の問題点や課題を洗い出し、その改善策を上司や先輩に提案することができる
採用 1 年後以降	○<u>実務担当者として自立する時期</u> ・担当業務について、5W1Hを踏まえて明確に説明でき、経験を元にスケジュールを立て、業務を進めることができる ・業務内容の理解を深め、問題点や課題を洗い出し、その改善策を検討し、上司や先輩の協力のもと実行できる ・業務内容や制度について、根拠法令や条例を理解した上で、詳細な問い合わせにも対応できる ・困ったときに頼れる職員を増やす

5 人材育成のための方策

④ 採用後2～5年目までに身につけなければならない基礎業務処理・行動

採用後2～3年目まで	・基礎的な業務 起案の作成・説明 財務会計システムの操作 業務のマニュアル化 業務に必要な情報収集 考え方を分かりやすく資料に反映 ・正確性・迅速性 ・根拠法令・条例・規則・要綱等の理解 ・業務の課題、ポイントの把握 ・例規改正の手法を習得
採用後4～5年目まで	・問題意識を持った業務遂行 ・上司の目線に立った資料作成 ・ポイントを押さえた説明 ・デジタル技術を活用したアイデアの提案 ・前例踏襲の打破 ・後輩職員への支援 ・効率的な業務遂行 ・上司のサポート



中堅職員としてのパフォーマンスを発揮するための土台を作ります

5 人材育成のための方策

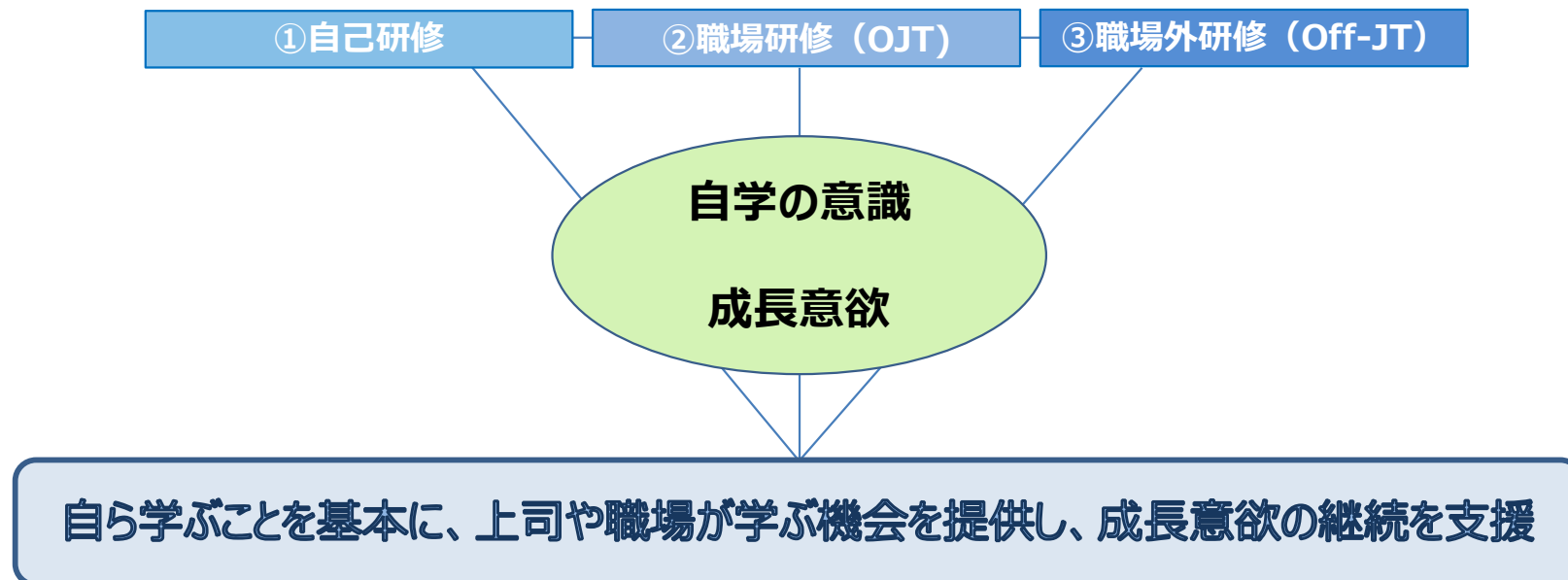
(2) 人材育成手法の充実

① 研修体系

よりよい行政サービスを提供するためにも、職員が主体的にキャリアデザインを描き、モチベーションを上げることで、リスキリングやスキルアップに繋げることが重要です。

リスキリングやスキルアップのために、自学・自習（①**自己研修**）を基本とし、②**職場研修（OJT）**を通じた実務能力の向上はもとより、上司や組織が学ぶ機会を提供し、意欲の継続を支援します。

また、職員課等が行う基本研修・集合研修や外部への派遣研修等の③**職場外研修（Off-JT）**、他の地方公共団体や民間企業との合同研修など多様な学習機会の確保に努め、職員の成長を支援します。



5 人材育成のための方策

② 研修計画

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、研修アンケート等により職員の研修ニーズを把握し、適宜研修科目や内容を見直します。

職位等	主な研修内容
新規採用職員	待遇・仕事の進め方等、社会人に求められる基礎知識 公務員倫理等、公務員に求められる基礎知識
一般職員	公務員に求められる基礎法律知識 業務の法的根拠の確認 改善提案能力 情報伝達・発信能力 セルフケア
係長（主任）	コーチング能力 チームビルディング 政策形成能力 リスクマネジメント能力 セルフケア
課長補佐級	コンプライアンス ハラスメント防止 ラインケア
課長級	組織経営能力 マネジメント能力 コンプライアンス ハラスメント防止 ラインケア

5 人材育成のための方策

③ キャリアマップ

職員の主体的なキャリア開発の参考となるよう、職位のステップアップに応じた役割や必要な能力やスキル等を示します。

大卒新採の場合のモデル例

係員	主任	係長	課長補佐	課長	部次長	部長	高齢期職員
採用～	採用12年目～	47.1歳	51.5歳	54.5歳	56.9歳	57.6歳	61～65歳
管理監督職員・監督職員以外		監督職員		管理監督職員			管理監督職員・監督職員以外
・サービス規律の遵守 ・組織理解 ・業務知識と技能の習得 ・後輩指導 ・事務改善提案		・係のマネジメント →部下の指導・フォロー →的確な進捗管理 ・上司の補佐 ・施策改善の企画、立案		・組織マネジメント →組織目標の設定・明示と進捗管理 →的確な判断と指示 ・施策改善の中心的役割 ・将来の幹部候補人材の発掘・育成			・後進の指導育成 ・管理監督職員のフォロー
求められる能力・姿勢							

※係長以上の年齢は、令和6年4月1日現在の平均年齢（上下水道局職員を除く。）

5 人材育成のための方策

(3) 人事異動とキャリア形成支援

① 人事異動

人事異動は、職員にとっても組織にとっても、成長のチャンスです。

能力の開発・向上の視点とその能力の十分な活用の視点、どちらにおいても重要な役割を担っています。

人事異動が、職員の仕事に対するやりがいにつながるという認識の下、職員一人ひとりが持つ高い意欲や能力と職場の人材ニーズが最大限に合致した人事異動を実現させるため、人事評価結果の活用に加え自己申告制度や人事ヒアリングの更なる充実を図ります。

② キャリア形成支援

若手職員が今後どのような仕事をしたいか、仕事を通じてどのように成長していきたいかを、中長期的な視点で自ら考え、キャリアビジョンを描き、その実現に向けて、主体的に能力開発に取り組むことは、自己実現の可能性を高めるために必要となります。

また、高齢期職員についても、これまでのキャリアの棚卸しを通じて自己理解を深めることにより、期待される役割を果たすことができるよう、役職定年前職員等を対象とした研修を実施する等、キャリア形成を支援に向けた研修の充実を図ります。

③ 女性管理職の登用拡大に向けた人事管理の促進等

組織全体が最大限の力を発揮できるよう、性別にかかわらず適材適所の人事配置を基本としながら、引き続き意欲と能力のある女性職員の積極的な管理職への登用を進め、女性職員のキャリア形成支援と登用に努めます。

④ 管理監督職員のマネジメント力の強化

職員の育成や意欲の向上を図るため、職場のリーダーである所属長をはじめ管理監督職員は、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職員とのコミュニケーション等を通じて、職員の人材育成に積極的に取り組むことが求められます。

管理監督職員を対象としたマネジメント力向上のための研修に加え、係長等を対象にチームビルディング研修を実施し、組織力の強化と管理監督職員の育成を図ります。

5 人材育成のための方策

⑤ 人事評価制度の活用（「職員一人ひとりの能力向上」を通じた「組織力の強化」）

【人材育成と業績評価】

業績評価は、組織目標と連動した個人目標の達成に誘導

業績評価の人材育成への活用	
・評価基準を明確にして進捗管理を行う	➡ 政策マネジメント・マネジメント能力・コーチング力の発揮
・目標達成に向けた過程で職員を成長させる	➡ 上司等からの適切な助言・フォローで目標達成に誘導
・チャレンジングな目標設定を指示する	➡ 目標を持ち、達成のための生産性向上（スキルの向上）
・目標達成の実績を評価し、直接本人に伝える（成長実感）	➡ 評価のフィードバック

【人材育成と能力評価】

能力評価は、組織の求める行動に職員を誘導（「目指すべき職員像」に必要となる能力・意識・行動と連動）

能力評価の人材育成への活用	
求められる能力（評価項目）を中心に指導する（OJTの実践）	➡ 人材マネジメント
評価期間中に発揮した能力を評価する	
管理監督職員は部下の仕事ぶりを正しく把握し、仕事を通じて職員を育成する（OJTの実践）	
目標の達成度を評価し、次期に向けて改善策を検討する	
評価のプロセスを着実に実行することで評価者のマネジメント力、コーチング力の向上を図る	
評価結果を分析し、求める行動に達しない結果が目立つ項目は研修計画などに反映する	

5 人材育成のための方策

【人材育成と面談】

面談は人材育成と職員同士のコミュニケーションの最重要機会（信頼関係の構築）
業務やメンタル面のトラブルの早期発見・解決・プロセスの改善

面談の人材育成への活用	
組織目標と個人の役割・目標のすり合わせ	➡ ゴールイメージの確認と共有、組織目標の達成を促す
職場の活性化、モチベーションの向上	➡ 部下の希望や潜在的な能力を把握する ➡ 普段上司に話しにくい意見や希望を話すことができる機会と捉える ➡ 仕事に対する責任感や成長意欲が高まる ➡ チャレンジしていることを把握する
部下の状況把握の機会拡大（創出）	➡ 指導育成に活用、キャリアアップ・実務能力向上支援が可能 ➡ メンタルヘルスの早期発見 ➡ コンプライアンス保持

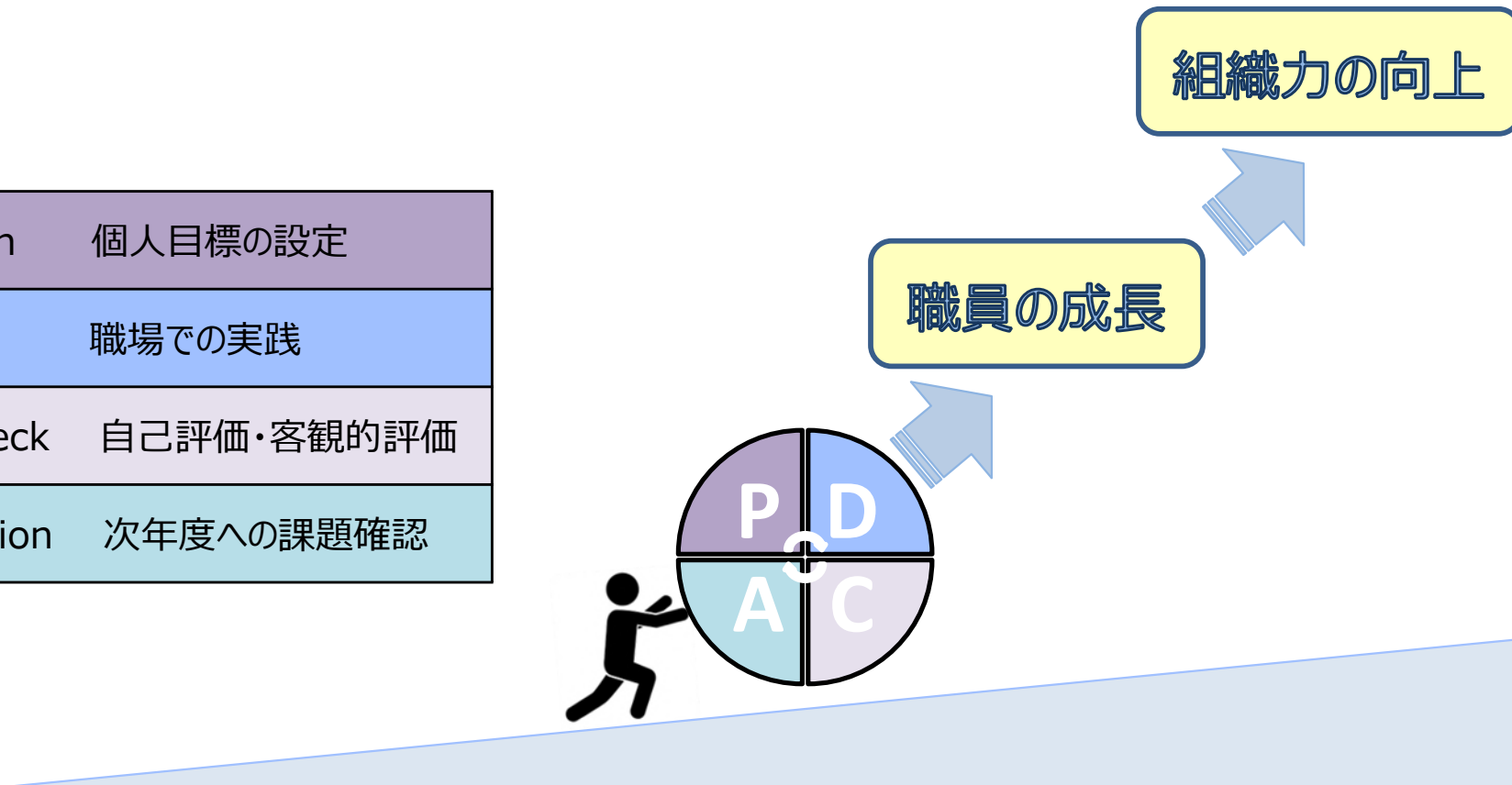


5 人材育成のための方策

【人事評価制度を活用した人材育成のPDCAサイクル】

人事評価制度は、『環境変化への適応』『自ら考え行動』ができる組織・職員となるために、『振返りの仕組み（PDCAを回していくための仕組み）』として機能しています。

Plan	個人目標の設定
Do	職場での実践
Check	自己評価・客観的評価
Action	次年度への課題確認



6 働きやすい職場環境の整備

① ワーク・ライフ・バランスの実現

仕事や生活に対する価値観は多様化しており、ワーク・ライフ・バランスを重視した働き方が求められています。すべての職員が育児や介護などのライフステージに関わらず、その能力を最大限に発揮し、限られた時間で効率よく、高い成果を上げることができる職場づくりが重要です。

そのため、『下関市職員女性活躍と職員のワーク・ライフ・バランス推進のための行動計画』に基づき、長時間労働の是正、年次有給休暇の取得促進、効率的な業務遂行などの取組を強力に推進するとともに、柔軟で多様な働き方を推進します。

また、ワーク・ライフ・バランス推進やその確保のための職場環境の整備は、持続可能な行財政基盤の構築に必要不可欠です。

『定員管理計画』に基づく人員配備のもと、長時間労働の是正を図りつつ、職員がモチベーションを維持しながら働くことができるよう、抜本的な業務の見直しを実施する必要があります。



ワーク・ライフ・バランスの実現のための取組
・仕事の見直し
・管理監督職員による適切な労務管理の徹底 （長時間労働の是正・年次有給休暇の取得促進）
・男性の育児休業・子育て目的の休暇制度の促進（「とも×いく」の機運醸成）
・フレックスタイム制の導入の検討
・テレワークの活用
・行政DX推進による業務改善の推進



6 働きやすい職場環境の整備

② 職員の健康管理等に関する取組

メンタルヘルス不調による休職者は近年増加傾向にあります。

職員が心身に不調を来すと、その能力を十分に発揮することができなくなることから、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に加え、ストレスチェック制度の活用や職員のセルフケア・ラインケア能力向上のための研修の実施します。

また、引き続きセルフケアをはじめとした4つのケアを有機的に活用したメンタルヘルス対策に取り組めます。

職場の健康管理等に関する取組
・職場の相談窓口の体制の周知・充実
・産業医と連携したメンタルヘルス対策
・メンタルヘルスに関する研修（ラインケア・セルフケア）の実施
・各種ハラスメント対策（研修、リーフレットの作成等）の実施
・カスタマーハラスメント対応方針の検討・策定
・勤務間インターバルの確保（時差出勤の活用など）
・ストレスチェック・健康診断の実施
・管理監督職員による適切な労務管理等の徹底

セルフケア (労働者による)	ラインによるケア (管理監督者による)	事業場内産業保健 スタッフ等によるケア (産業医、衛生管理者等による)	事業場外資源によるケア (事業場外の機関、専門家による)
(1) メンタルヘルスケアの教育研修・情報提供 (管理監督者を含む全ての労働者が対応)			
(2) 職場環境等の把握と改善 (メンタルヘルス不調の未然防止)			
(3) メンタルヘルス不調への気付きと対応 (メンタルヘルス不調に陥る労働者の早期発見と適切な対応)			
(4) 職場復帰における支援			



6 働きやすい職場環境の整備

③ 生産性向上のための仕組みづくり

少子高齢化による労働力人口の減少や、長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現など、働き方改革が求められる中、複雑化・高度化する行政課題に対応するためには、限られた人員で適正かつ効率的に解決すること、つまり「生産性向上」が重要な鍵となります。生産性向上は、人材不足の解消はもちろん、時間の使い方の選択肢が増え、組織力の向上、職員のモチベーションの向上にもつながります。

働きやすい職場環境を実現するためには、組織としても、職員個人としても、生産性向上に取り組むことは重要です。生産性向上を図るためには、「仕事の見直し」を検討する必要があります。

仕事の見直し

➤ 「ムダ」な業務の洗い出し

生産性を向上させるためには、業務内容や量、業務フローを確認し、必要のない作業や冗長なプロセスを洗い出し、非効率な業務を見直し、効率化を図ります。

➤ 業務の標準化

業務がマニュアル化されていないことが原因で、時間の無駄が発生する場合があります。業務効率化を図るためには、業務をマニュアル化し、どの担当者が作業しても品質を維持できるようにすることが重要です。マニュアルの存在は仕事のミスを予防し、修正にかかる時間を減らすことができます。

➤ デジタル技術の活用

定型的な業務については、RPA、AI、ローコードツール等などのデジタル技術を活用して業務の自動化を推進する効果的です。デジタル技術を活用することで、人的ミスの削減や作業スピードの向上が期待できます。さらに、RPAは24時間稼働することができるため、作業スケジュールを大幅に短縮できます。

➤ アウトソーシングの検討

RPA等では対応できない複雑な工程を含む業務については、アウトソーシングを活用することで業務効率化を実現できる場合があります。外部に委託できる業務を適切に分類し、必要に応じてアウトソーシングの導入を検討しましょう。これにより、職員がコアな業務に集中することで、仕事の質が向上し、生産性向上につながります。



『時間』を生み出す → 『時間』の使い方の選択肢が増える

6 働きやすい職場環境の整備

④ 働きやすい職場の雰囲気醸成

組織で仕事をするうえで、各職場内での“縦”と職場間での“横”の両方向での活発なコミュニケーションは、信頼関係の構築や管理監督職員のマネジメント能力の向上につながり、職員一人ひとりが仕事に対するやりがいや成長実感を持ちながら働けるようになることが期待できます。

そのため、職員が発言・行動しやすい職場の雰囲気づくりを進め、風通しの良い職場環境の整備に努めます。

また、職員の自発的な学習や新たなチャレンジを支援する職場風土の醸成に努めます。

働きやすい職場の雰囲気醸成
・人事評価面談の適切な運用によるコミュニケーションの活性化
・職員の自発的な学習や新たなチャレンジを応援する職場風土の醸成

⑤ 職員のエンゲージメントの把握

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、組織力の強化、個人の意欲向上、人材の定着につなげていくことが重要です。

そのため、職員のエンゲージメントに関する調査を実施し、その結果から組織が抱える課題等を洗い出し、改善に努めます。

職員のエンゲージメントの把握
・組織が抱える課題等を改善のするためのエンゲージメント調査の実施

7 推進体制

人材の確保・育成を着実に推進するためには、「職員」、「管理監督職員」、「人事・研修部門」のそれぞれが役割と責務を十分認識し、相互に連携して取り組むことが求められます。

（１）職員の役割

- ・ 自主的・自律的な能力開発
- ・ 活発なコミュニケーション
- ・ 高い水準での組織目標の達成に向けた業務遂行
- ・ 目指すべき職員像を意識したキャリアデザイン
- ・ ワーク・ライフ・バランス
- ・ 健康管理

職員一人ひとりが、本市を取り巻く環境の変化と複雑・多様化する行政課題に対し、いかに対応していくか常に問題意識を持つこととあわせ、組織や自身の成長のために目指す職員像を意識し、キャリアをデザインするとともに研修等を積極的に受講するなど自主的・自律的に能力を高め、チームとして互いに尊重し、学び合うための人間関係を築くことが大切です。

また、職員一人ひとりがワーク・ライフ・バランスを意識し、健康に留意することで、職員自ら常に自らの能力開発を図り、自己研鑽に努め、風通しのよい職場環境づくりを担う一員として、職員間のコミュニケーションの促進に努めるとともに、上司や同僚等と協力し、職務を通して得た知識や技術を自らが持つ能力を最大限発揮するよう努めなければなりません。

7 推進体制

(2) 管理監督職員の役割

- ・ 職場研修・人事評価制度を活用した部下の育成
- ・ 高い経営力を持った風通しの良い組織づくり
- ・ リスク管理（ミスや不祥事の防止・早期発見）
- ・ 職員が最大限能力を発揮できる職場づくり（職員の健康管理、メンタルヘルスケア）
- ・ 職員の労務管理、職員のライフステージに応じた役割の付与や業務量の調整
- ・ 継続的な自己啓発

職員の育成や意欲の向上を図るうえで、管理監督職員の役割はとても重要です。

日々の業務の観察を通して、部下の資質・能力を理解するとともに、人事評価制度や職員研修を有効活用しながら指導・助言を行うなど、仕事と部下のマネジメントを計画的に行わなければなりません。同時に、自らも目の前にある業務を処理する必要があることから、率先して自己啓発に励む必要があります。

また、上司と部下のコミュニケーションの活性化は、職場の信頼関係の構築や管理監督職員のマネジメント能力の向上につながることから、職員一人ひとりがやりがいや成長実感を持ちながら働けるよう、職員が発言・行動しやすい職場の雰囲気づくりを進めとともに、職員の自発的なキャリア形成や新たなチャレンジを応援する職場風土を醸成する必要があります。

7 推進体制

(3) 人事・研修部門の役割

- ・ 人材育成に関する全庁的な取組のための環境整備
- ・ 組織力強化・職員のモチベーションを高める人事管理
- ・ エンゲージメントの把握
- ・ こころとからだの健康づくりの推進

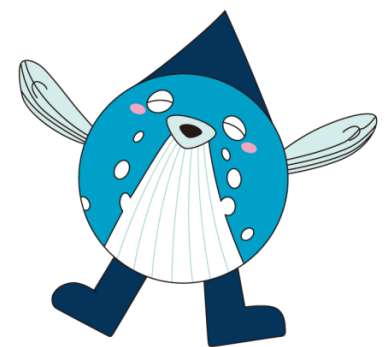
職員一人ひとりが「目指すべき職員像」に向かって行う自己啓発やキャリア形成への支援を行うため、育成プログラムの整備や育成手法の充実など、人材育成に関する環境整備を行います。

人事管理においては、人事評価結果の活用に加え、自己申告制度や人事ヒアリングを通じて、職員一人ひとりが持つ知識や技能を担当業務に活かすとともに、職員の挑戦意欲に応える人事配置により「仕事に対するやりがい」「成長実感」が得られる場を提供することで、組織力や職員のモチベーションの向上を図ります。

また、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」を把握することで、組織の抱える課題や問題点を洗い出し、組織の健全化、組織力の強化、個人の意欲の向上、人材の定着を図ります。

さらに、仕事の生産性を高めるため、計画的な研修の実施や産業医、保健師による保健指導や健康相談体制や各種ハラスメントに対応するための対策を引き続き講じることで、職員の「こころとからだの健康づくり」を積極的にサポートします。

卷末資料



巻末資料 目指すべき職員像

職位ごとの役割と必要な能力

私たち職員一人ひとりが「目指すべき職員像」に到達するためには、その基礎となる能力・資質を身につけ、伸ばしていかなければなりません。職位ごとに求められる役割は異なり、重要となる能力や資質の比重も変わります。

また、従事する業務内容や職場環境によって、個別に求められる能力・資質の程度にも違いが出てきます。

ここでは、各職位に求められる基本的な役割を明らかにしたうえで、各職位においてその役割を果たし、職務を遂行するために求められる能力を示します。

部長級・部次長級

市の経営層として、全庁的かつ長期的な視点から部内を統括し、部内の方向性を示すとともに、本市の政策形成への参画とその実現が求められます。また、部を超えた連携・協力関係構築のため、高度な調整・折衝力と強力なリーダーシップも要求されます。

必要な能力	説明
業務遂行能力	・先見性をもって施策を推進することができる。 ・限られた経営資源の中で効率的・効果的に業務を遂行できる。 ・事業等の廃止を含めた業務の見直しや、業務の改善に取り組むことができる。
コミュニケーション能力	・施策の実現に向けて、議会や関係団体、市民との調整・折衝ができる。
政策立案・問題発見能力	・部の業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握することができる。 ・施策の重要度、緊急度、効果等を的確かつ総合的に判断し、部としての方針を決定することができる。 ・部として実施した施策や事業の結果を客観的に評価することができる。
マネジメント能力	・部下を公正・公平に評価し、その評価に応じた適切な指導を行うことができる。 ・部の責任者として目標・方針を決定し、所属職員に徹底することができる。 ・部の業務の進捗状況を把握し、適切に指示をだし、完遂に導くことができる。

巻末資料 目指すべき職員像

課長級

課を統括し、課の方向性を示す重要な立場であるため、総合的で広い視野を持ち、情報のいち早い入手や集約ができる能力、的確な意思決定力が必要とされます。

また、人事評価制度等を活用して、部下の能力を的確に評価するとともに、その評価に応じた指導ができる高度な指導能力も要求されます。

必要な能力	説明
業務遂行能力	・緊急時、見通しが変化した時などの状況に応じて、適切に対応することができる。 ・部下を支援し、業務を円滑に遂行することができる。 ・計画的に業務の進行管理ができる。 ・事業等の廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善に取り組むことができる。
コミュニケーション能力	・組織内外に対し、適切に説明を行うとともに、関係者と調整を行い、職場内外と合意を形成することができる。
政策立案・問題発見能力	・行政ニーズを把握し、長期的ビジョンをもとに、施策の重要度、緊急度、効果等を的確かつ、総合的に判断し、課としての方針を決定することができる。 ・課として実施した施策や事業の結果を客観的に評価するとともに、部下から提案のあった改善策について、その効果の有無や実施の可否について迅速な決定ができる。
マネジメント能力	・部下を公正・公平に評価し、その評価に応じた適切な指導を行うことができる。 ・課の責任者として目標・方針を決定し、所属職員に徹底することができる。

巻末資料 目指すべき職員像

課長補佐級

課のパイプ役として総合的な広い視野を持つことが期待されます。

また、業務の遂行においては、上司のサポート役として意思決定に関わる重要な役割を担うため、高度な進行管理能力が要求されます。

必要な能力	説明
業務遂行能力	・業務の展開を見通し、前もって段取りや手順を整え、効率的に仕事を進めることができる。 ・作業の取捨選択や担当業務のやり方の見直しなど業務改善に取り組むことができる。 ・計画的に業務の進行管理ができる。 ・業務の見直しや、業務の改善に取り組むことができる。
コミュニケーション能力	・担当する事案について論理的な説明を行うとともに、関係者と調整を行うことができる。
政策立案・問題発見能力	・業務に関連する知識の習得・幅広い情報収集を行い、効果や実現可能性を検討しながら具体的な施策を立案できる。 ・事案における課題を的確に把握し、評価と分析を行い効果的な改善策を提案することができる。
マネジメント能力	・部下の一人ずつの仕事の状況や負荷を的確に把握し、適切に作業を割り振ることができる。 ・部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときには適切に指導することができる。

巻末資料 目指すべき職員像

係長・主任

係のリーダーとして、立場や状況に応じた適切な判断が求められます。

また、部下・後輩を統率する基礎的な管理能力をはじめ、企画立案やその実施において高度な業務遂行能力が要求されます。

さらに、部下・後輩を育成するために必要なコミュニケーション能力や折衝・交渉力などの様々な能力や技能を向上させ、監督者としてふさわしい職員になることが要求されます。

必要な能力	説明
業務遂行能力	・業務の展開を見通し、前もって段取りや手順を整え、効率的に仕事を進めることができる。 ・ミスや抜け落ちを生じさせないよう担当業務全体のチェックを行うことができる。 ・部下・後輩の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導することができる。
コミュニケーション能力	・上司・部下や他部局等の担当者と協力的な関係を構築し、円滑に業務を遂行することができる。 ・関係機関の担当者や関係者と連携して業務に取り組むことができる。
政策立案・問題発見能力	・課題を発見し、その解決に積極的に取り組むことができる。 ・市民ニーズを反映した企画立案ができる。 ・立案された事業の将来予測をもとに、内容の調整ができる。 ・係の事業や部下の業務目標などについて実績を分析し、問題を改善することができる。
マネジメント能力	・部下・後輩の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導することができる。

巻末資料 目指すべき職員像

一般職員

入庁して係長級の職位に昇任するまでの期間は、担当する業務を確実に遂行する能力、状況を判断し柔軟に対応する能力、コミュニケーション能力などの基礎的な能力や技能を身に付ける時期です。

また、経験を重ねるごとに、政策を立案する能力や問題を発見し解決する能力を身に付け、提案・提言することが要求されます。

必要な能力	説明
業務遂行能力	・同僚とともに、円滑に業務を遂行することができる。 ・業務に必要な知識・技能を身に付け、業務に活用している。 ・ミスや抜け落ちが生じないよう作業のチェックを行い、担当業務をミスなく期限内に完結することができる。 ・状況に応じてタイムスケジュールを見直すなど、こまめに進捗管理を行うことができる。
コミュニケーション能力	・上司や周囲の指示・指導を正しく理解するとともに、適切な時期に的確な報告・連絡・相談をすることができる。 ・市民や上司などの意見を傾聴するとともに、自分の意見を理論的・建設的に述べることができる。
政策立案・問題発見能力	・担当業務に関する情報収集を図り、課題の発見に努め、解決策を提案・提言することができる。 ・担当業務の成果を正しく分析することができる。

巻末資料 目指すべき職員像

高齢期職員

与えられた職位を自覚し、これまでの経験を活かして業務を遂行するとともに、周囲への積極的なサポートが期待されます。
また、後進の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときには適切に指導することが要求されます。

必要な能力	説明
業務遂行能力	・職務の遂行に必要な知識・技能を確実に習得し、自ら積極的に業務に取り組むことができる。 ・これまでの経験を活かし、培った知識や技能を後進に伝えながら、職員と連携して積極的に業務に取り組むことができる。
コミュニケーション能力	・後進の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときには適切に指導することができる。
政策立案・問題発見能力	・在職中に気がついた業務改善などの課題を担当し解決することができる。 ・市民ニーズを反映した企画立案ができる。 ・立案された事業の将来予測をもとに、内容の調整ができる。
マネジメント能力	・培ってきた経験に基づき、適切なリスク管理をすることができる。