

第3期日光市人材育成基本方針

令和8年3月 日光市

目 次

I 人材育成基本方針の考え方

II 人材育成の目標

III 標準職務遂行能力

IV 実行計画

Ⅰ 人材育成基本方針の考え方

1 人材育成基本方針策定の背景・目的



日光市役所のパーパス（存在価値）

「誰もが楽しく 健やかに暮らす 新しいまち」の実現

平成18年の市町村合併以降、職員数の削減を進めながら、新たな行政ニーズや高度化・多様化する市民ニーズに対応した行政経営を実現するため、平成21年3月に「日光市人材育成基本方針」を策定して人材育成に取り組みました。その後、平成27年12月に「第2期人材育成基本方針」を策定し、自ら学び、考え、行動する職員のさらなる育成に取り組んできました。その結果、平成28年4月から令和7年4月の10年間で職員数が129名減少する変化に耐えながら、行政経営を進めることができました。

しかし、これから更なる人口減少や少子高齢化が見込まれる中、日光市の抱える課題は依然として多く、より限られた職員数で、時代のニーズに即した、高度かつ多様な市民サービスを実現していかなければなりません。そのためには、今まで以上に、全職員が公務員としての基礎力を高め、柔軟な発想で大胆に行政課題にチャレンジしていくことが不可欠になります。

このことから、最も重要な経営資源である人材の育成に、これまで以上に組織的に取り組み、職員一人ひとりの成長とチーム力の向上を実現しなければなりません。そのためには、組織全体が同じ価値観を持って、人材育成に取り組むことが重要となります。

私たちが属する日光市役所の存在価値を改めて認識し、「誰もが楽しく 健やかに暮らす 新しいまち」の実現のために職員一丸となって行動するための第一歩として、第3期人材育成基本方針を策定します。

2 人材育成基本方針の位置づけ



実行期間

この方針の実行期間は、令和8年度から令和17年度までの10年間とします。

なお、この方針を実現するための実行計画を前期（令和8年度から令和12年度まで）と後期（令和13年度から令和17年度まで）に分けて策定します。

ただし、社会情勢等の変化に応じて、期間中においても必要に応じて内容の見直しを行うこととします。

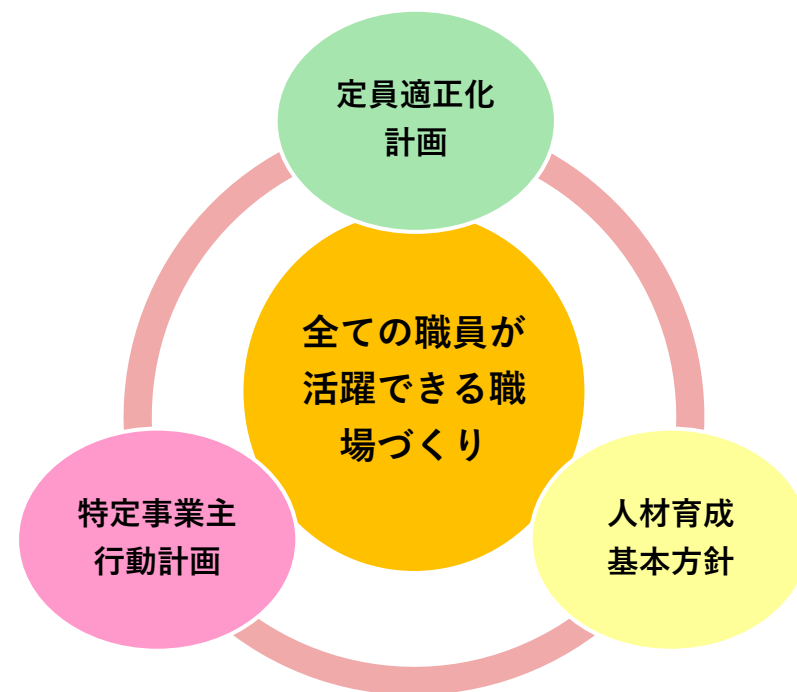
基本方針の位置づけ

この方針は、第3次日光市総合計画の基本構想に位置づけられた、「新しいまちの創造に向けた経営基盤を確立する、行政経営の視点」に関連する個別計画となります。

すべての職員が活躍できる職場づくりを実現するために、第3次日光市定員適正化計画及び第3次日光市特定事業主行動計画と連動して施策を展開します。

これまでの人材育成の取組

日光市人材育成基本方針	平成20年度～平成27年度
第2次日光市人材育成基本方針	平成28年度～令和7年度



Ⅱ 人材育成の目標

1 目標の設定



Mission ～日光市役所の目的・使命～

「変わる。が始まる ～Social Well-being City～」

Vision ～日光市役所の人材育成における目標・ありたい姿～

「日光市の未来のためにチャレンジするチーム」

Value ～日光市役所の人材育成における価値観～

「市民と職員の満足度を高める市役所」「市民と共に考え行動する職員」

職員全員が、同じ方向を目指して職務にあたり、組織的な人材育成を推し進めることができるように、新たに日光市役所の人材育成に関するMVV（Mission Vision Value）を設定します。第3次総合計画で目指す都市像の実現のため、基本戦略の達成をMissionとし、そのために必要な人材育成の目標と価値観を設定しました。これらを大切な価値観として職員全員で共有し、組織風土を醸成します。

この共通指針により、私たちの目指すべき未来の共通認識を図り、組織が同じ目標に向かって行動することで、職員一人ひとりが高い意欲をもって職務に取り組める職場をつくります。

2 人材育成における目標・ありたい姿



Vision 「日光市の未来のためにチャレンジするチーム」とは

私たちは、第3次総合計画前期計画で目指す「誰もが楽しく健やかに暮らす新しいまち」への変革に挑戦する過程で、人口減少・少子高齢化問題や多様化する市民ニーズ等への対応を求められます。

一方で、市の大きな課題である人口減少に伴い、職員数の適正化を進めなければなりません。このような状況下でも、目指すべき都市像を実現するためには、これまでの行政能力に加え、業務改善力、課題発見・解決能力、地域や民間企業等との協働スキルなど、新しい視点を持つ職員を体系的に育成する必要があります。

具体的には、職員一人ひとりが公務員としての基礎力を高めること、そのうえで専門性を磨き発揮できる職員となること、職員一人ひとりが持つ能力を十分に発揮できる組織となること、業務改善力が高い職員を育成すること、特に技術革新が著しいデジタルテクノロジーを用いて抜本的な業務改革ができる職員を育成すること等が挙げられます。また、高度な専門性を持つ人材を外部から招き入れ、組織の専門性を高めることも重要です。

これらを実現することは決して簡単なことではなく、実現のためには、職員一人ひとりが日光市の将来のために一致団結し、組織が一丸となって変革に挑戦する気持ちを持ち続けることが重要となります。

そのため、人材育成における目標・ありたい姿を「日光市の未来のためにチャレンジするチーム」とし、後述する人材育成における価値観（組織像・職員像）を共有することで、目指すべき都市像を実現するための人材育成を行います。

3 目指す組織像



私たち日光市職員は、職員数が減少する中、市民の未来のためにチャレンジする組織であり続けなければなりません。そこで、第3期基本方針では、成長する市役所であるために目指すべき組織像を「**市民と職員の満足度を高める市役所**」と位置付けます。成長する組織として大切にしたい3つのキーワードから、職員個人は自身の成長のためにどのような行動が求められるか、管理職は部下の成長のためにどのような行動が求められるかを示します。このような取り組みを推進し、市民と職員の満足度を高める職場環境づくりを推奨します。

キーワード

全職員

管理職

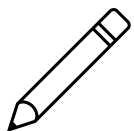
つながる



- ・市民との対話を積極的に行う
- ・庁内外の共感を得て、つながりを大切にする
- ・職員間の対話を大切にし、風通しのよい職場環境をつくる

- ・職場内の対話を促進し、風通しのよい職場環境をつくる
- ・対話の質や量の確保に努め、組織の心理的安全性を高める
- ・組織や職種を超えた情報共有・連絡を率先して行う

学ぶ



- ・自身の目指したい将来像を描き、将来を見据えた自己能力の開発や成長に努める
- ・職員としての土台づくりやキャリア形成のためにOJTを行う
- ・庁内外の研修や勉強会などに積極的に参加する

- ・部下のキャリア形成支援を行い、共に将来像を描く
- ・対話により、成長課題（ギャップ）の認識を支援する
- ・職員間のOJTや庁内外の研修参加を奨励する風土をつくる

動く



- ・自身の役割や目標を理解し、主体性に業務に取り組む
- ・組織として最大の効果を発揮するため、お互いの意見を尊重したチームワークに貢献する
- ・積極的に庁外へ飛び出し、企業や団体など地域とのつながりを深め、視野を広げる

- ・組織目標の達成に向け、役割の理解と目標設定を支援する
- ・対話を通して部下の特性を捉え、人材マネジメントを行う
- ・庁外の企業や団体など地域とのつながり作りを支援する

※全職員としての取り組みは、管理職にある職員も含まれます。

4 目指す職員像



私たち日光市職員は、常に市民サービスの向上を意識し、市民が抱える課題を解決するための能力を蓄え、発揮していかなければなりません。つまり、これまでの基本方針の考え方を継承した上で人材育成に取り組んでいく必要があります。そこで、目指すべき職員像をこれまでの基本方針と同様「**市民と共に考え行動する職員**」と位置付けます。一方、社会の変化に応じて、目指すべき職員像を実現するために必要な要素も変化しています。この職員像を実現するための視点として、4つの「キーワード」、「行動志向」、「伸ばしたい能力」を具体的に示します。職員一人ひとりに必要な能力として、常に意識して行動することが大切です。

キーワード	行動志向	伸ばしたい能力
市民 	・「まちづくりの主役は市民」であることを常に意識し、市民の利益を第一に考え行動します ・市民の立場に立ち、市民目線で考え、公平・公正な市民サービスを提供します ・日光市の郷土に誇りに持ち、市民と共に愛し、育みます	倫理 ----- 交渉力、応対力
改革 	・市民の視点に立ち、積極的に時代に即した業務改善・改革に取り組みます ・市が抱える課題に対して、スピード感を重視して、失敗を恐れず前向きにチャレンジします ・柔軟な発想や経営感覚を持ち、課題を発見して、根拠に基づく政策立案により解決する力を育みます	積極性 ----- 未来志向、企画実行力、 企画・計画力、創意工夫力
成長 	・自身の将来像を描き、自ら学び、考え、行動することで、職員としての基礎力を高めます ・強い責任感や高い倫理観、人権意識や思いやりの心などの人間性を磨きます ・社会情勢の変化や市場の動きに高い関心とアンテナを持ち、主体的に行動します	責任感 ----- 基礎力
チーム 	・互いに助け合い業務を進めることで、チームとしての成果を最大化します ・職員間のつながりを大切にし、お互いを尊重した丁寧なコミュニケーションを心がけます ・個性を尊重した風通しの良い職場環境づくりに励み、組織全体の活力を高めます	人材育成、リーダーシップ、 協調性 ----- マネジメント、コミュニケーション

III 標準職務遂行能力

1 標準職務遂行能力とスキルピラミッド



標準職務遂行能力

標準職務遂行能力とは、地方公務員法に基づき定める職制上の段階の標準的な職の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力で、任用と人事評価の基準となります。つまり、人材育成基本方針における目指すべき職員像「市民と共に考え行動する職員」を具体的に表したものです。

第3期人材育成基本方針における標準職務遂行能力は、先述した「市民・改革・成長・チーム」という4つのキーワードに、「基礎力」を加えた5つのキーワードで構成されています。これらは、職員一人ひとりが、自分の仕事をしっかりとやり遂げるために必要な基本的な能力であり、特定の部署や職種に限った特別な力ではなく、すべての職員に共通して求められる、いわば「土台となる力」です。

そして、これらは、普段の仕事の中で意識し、大切にしたい力です。この力を高めることが、一人ひとりの成長につながり、組織全体のサービス向上にも結びつきます。今後、「自分の仕事をしっかりとやり遂げるには、どんな成長が必要か」を考え、日光市の使命の実現を目指します。

スキルピラミッド

次ページのスキルピラミッドは、職員に必要なスキルと標準職務遂行能力の関係を視覚的に表したものです。標準職務遂行能力を高めることで、ピラミッドの面積を大きくしていくことをイメージします。

職員研修では、経験年数や職位に応じた標準職務遂行能力を高めることを目的に、階層別研修を指名型で行います。職位ごとに求められる能力を意識して受講することが成長につながります。

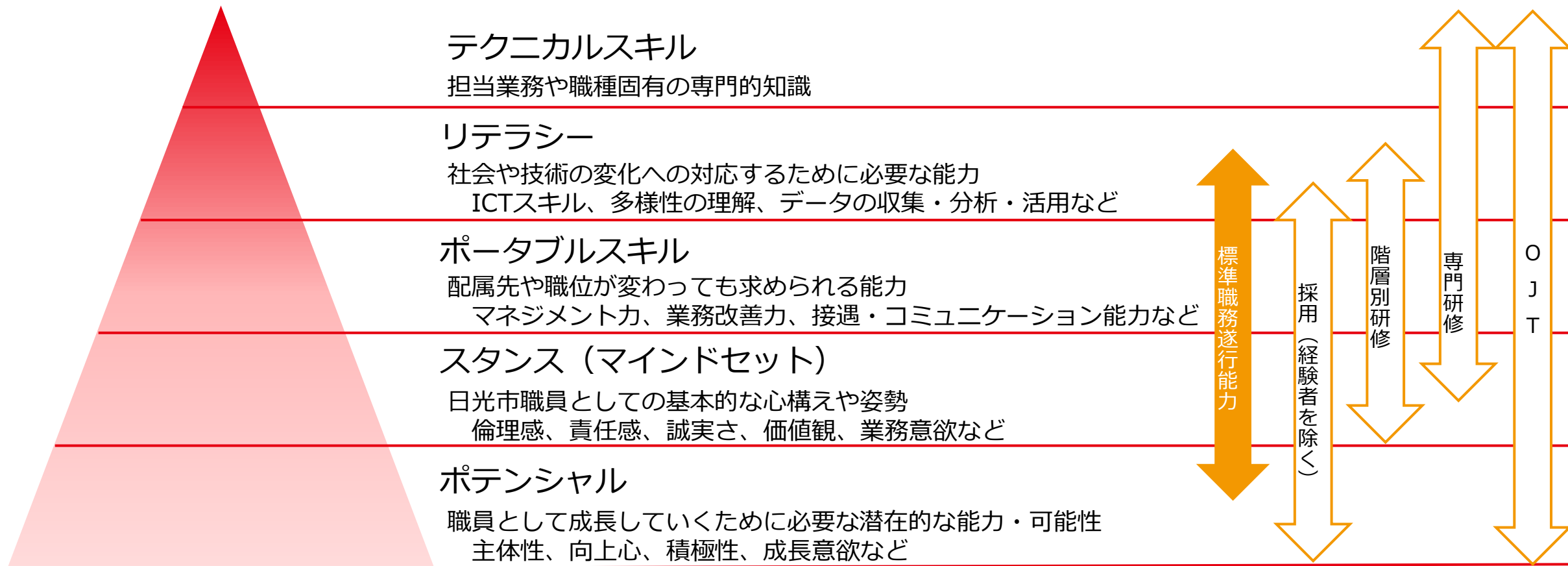
また、専門研修の活用やOJT、リスキリング等により、担当業務や職種固有の専門知識の習得や各階層のスキルアップを図り、自身のピラミッドの面積を大きくしていきます。特に、リテラシーやテクニカルスキルについては時代に即した能力が求められるため、主体的な能力開発が重要になります。

なお、管理監督職においては、自身のスキルアップだけでなく、部下に対して研修の参加やOJTの機会等を作ることで、人材育成に組織的に取り組む体制の構築を図ります。

2 スキルピラミッド



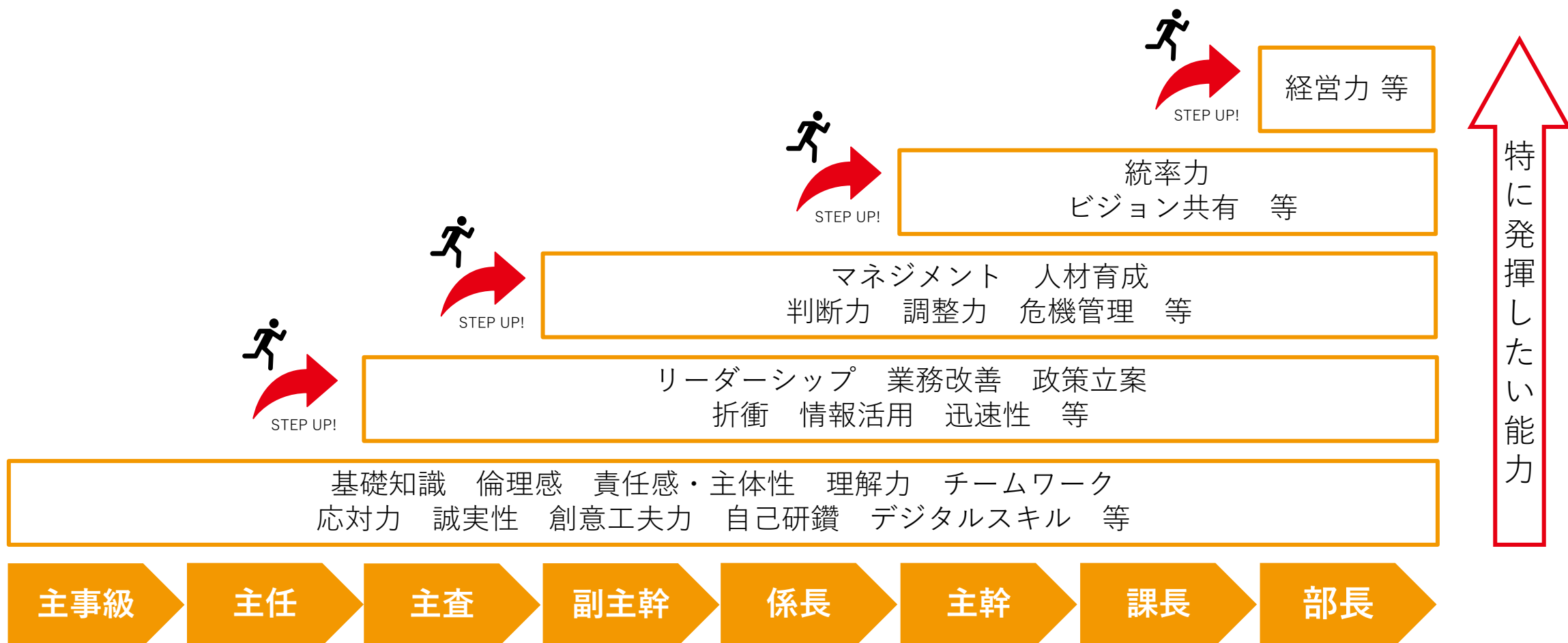
このピラミッドは、職員として求められる能力・スキルを階層ごとに表したもので、各階層を一步ずつ高めていくことで、自分のピラミッドをより大きくしていきます。テクニカルスキルに目が行きがちですが、ポータブルスキルやスタンス、ポテンシャルといった、これまでの経験で培った大きな「土台」の上でこそ、高い専門性が発揮されます。主にこの「土台」を標準職務遂行能力として定めます。研修やOJT、リスクリングの際は、どの能力を伸ばそうとしているのかを意識して取り組むことで、より大きな成長につなげます。



3 標準職務遂行能力



この図は、次ページ以降の職位ごとの標準職務遂行能力について、各職位に応じて特に発揮したい能力をまとめたものです。階層別研修ではこの発揮したい能力に応じた研修を実施します。職員一人ひとりがキャリアビジョンを持ち、将来発揮したい能力を意識することで、「将来ありたい姿」と「現在の自分」のギャップを認識し、着実なステップアップを目指します。



3 標準職務遂行能力



部長級

役割

- ・部における行政目標を設定し、それを実現するための方向性を各課に示すとともに部をマネジメントする。
- ・所管職員の人材育成を図る。

KW	能力	項目	着眼点	KW	能力	項目	着眼点
市民	倫理	コンプライアンス遵守	所属長として法令、服務規律や公務員倫理を遵守し、公私にわたり周囲の模範となる行動をとることができている。	改革	積極性	チャレンジ	新たな課題や困難な業務に対して高い目標を設定し、部下とともに、失敗を恐れず前向きにチャレンジすることができている。
		市民目線	市政を取り巻く状況や市民のニーズを把握し、全体の奉仕者として公平・公正に職務を遂行している。			スピード感	問題の原因を追究し、迅速に対策を決断して、チームとしてのスピーディな対応を導いている。
		人権意識	人権に関する知識を理解したうえで、人権意識をもって、誠意ある応対ができている。			問題解決	現状に満足することなく、常に問題意識を持って、部下とともに、問題を解決することができている。
	交渉力	折衝	相手方の意見も考慮しつつ、組織としての見解を説得力に富んだ話し方で相手に伝え、折り合いをつけることができる。		未来志向	政策展開	前例にとらわれず、未来を想像しながら、新たな視点で課題解決に向けて最適な政策を展開することができている。
		信頼	誠実な対応により相手と良い関係性を築き、市民や関係者から信頼を得ている。			業務改善	問題意識やコスト意識を持ち、市民ニーズや組織の方針を踏まえ、業務の最適化（効率化・廃止・見直し）を行うことができている。
		合意形成	相手方の主張の要点を端的に理解したうえで、お互いが納得できる意見の一致や妥協点を見出すことができている。			情報活用	想定される問題の影響や効果を具体的に推測することができ、将来を見据えた政策展開や業務改善に導くことができる。
成長	責任感	当事者意識	自己の職責を認識し、業務の全てを部下とともに、責任をもってやり遂げることができている。	チーム	人材育成	ビジョンの共有	組織の目指すべき姿をわかりやすく示して共有することで、職員の意欲や主体的を引き出している。
		率先垂範	部下の模範となるよう、自ら学び、考え、行動することを常に意識し、職場全体の成長を促している。			育成意識	責任や困難を伴う業務についても、職員の特性やキャリアを考慮したうえで業務を配分し、可能な限り成長の機会を創出することができている。
		誠実性	部下が失敗した場合においても、最後まで自らの責任を回避・転嫁せず、誠実に問題解決に努めることができている。			助言・指導	部下の主体性を尊重しつつ、業務進捗を常に把握し、適切な助言・指導を行うことができている。
	基礎力	知識	必要な知識や最新の動向を積極的に身に付け活用し、部下の育成や意欲の向上にもつなげている。		マネジメント	対話	職員との対話の確保に努め、人事評価制度を適切に運用し、業務の実績や職員の能力を公平に評価することができている。
		自己研鑽	自身の自己研鑽に努めるほか、部下のキャリアを意識し、研修参加等の自己研鑽を促している。			職場環境づくり	職員の心理的安全性を保ちながら、相談しやすい組織づくりを行い、職場のエンゲージメントを高めている。
		デジタルスキル	庁内のデジタルツールの活用方法を理解し、職員に積極的な活用を促すことで、組織の業務改善に導いている。			統率力	適切な指示・指導によって、職員それぞれの強みを活かしたチーム力の向上を図り、組織目標の達成に導いている。
基礎力	遂行力	危機管理	危機管理意識を持ちながら業務を管理し、問題が生じた場合も最小限に留めることができている。	基礎力	決断力	大局性	組織のビジョンや方針に基づき臨機応変に対応し、長期的かつ大局的な視点から、最善な決断をすることができる。
		洞察能力	業務の停滞感や職員の心身の変調も察知し、目標の達成とワークライフバランスの両立に向けたマネジメントを行うことができている。			迅速性	業務のリスクマネジメントに努め、緊急事態であっても、迅速かつ冷静に対応することができている。
		経営力	単に組織を管理・運営するだけでなく、地域社会の変化に適切に対応し、自治体全体を戦略的にリードしている。			勇猛果敢	リスクを過度に恐れず、前例にとらわれずチャレンジ精神を持って意思決定することができる。

3 標準職務遂行能力



課長級

役割

- ・部長を補佐するとともに、各係の事務を掌握し、目標を実現させるために課をマネジメントする。
- ・所管職員の人材育成を図る。

KW	能力	項目	着眼点	KW	能力	項目	着眼点
市民	倫理	コンプライアンス遵守	所属長として法令、服務規律や公務員倫理を遵守し、公私にわたり周囲の模範となる行動をとることができている。	改革	積極性	チャレンジ	新たな課題や困難な業務に対して高い目標を設定し、部下とともに、失敗を恐れず前向きにチャレンジすることができている。
		市民目線	市政を取り巻く状況や市民のニーズを把握し、全体の奉仕者として公平・公正に職務を遂行している。			スピード感	問題の原因を追究し、迅速に対策を決断して、チームとしてのスピーディな対応を導いている。
		人権意識	人権に関する知識を理解したうえで、人権意識をもって、誠意ある対応ができている。			問題解決	現状に満足することなく、常に問題意識を持って、部下とともに、問題を解決することができている。
	交渉力	折衝	相手方の意見も考慮しつつ、組織としての見解を説得力に富んだ話し方で相手に伝え、折り合いをつけることができる。		未来志向	政策展開	前例にとらわれず、未来を想像しながら、新たな視点で課題解決に向けて最適な政策を展開することができている。
		信頼	誠実な対応により相手と良い関係性を築き、市民や関係者から信頼を得ている。			業務改善	問題意識やコスト意識を持ち、市民ニーズや組織の方針を踏まえ、業務の最適化（効率化・廃止・見直し）を行うことができている。
		合意形成	相手方の主張の要点を端的に理解したうえで、お互いが納得できる意見の一致や妥協点を見出すことができている。			情報活用	想定される問題の影響や効果を具体的に推測することができ、将来を見据えた政策展開や業務改善に導くことができる。
成長	責任感	当事者意識	自己の職責を認識し、業務の全てを部下とともに、責任をもってやり遂げることができている。	チーム	人材育成	ビジョンの共有	組織の目指すべき姿をわかりやすく示して共有することで、職員の意欲や主体的を引き出している。
		率先垂範	部下の模範となるよう、自ら学び、考え、行動することを常に意識し、職場全体の成長を促している。			育成意識	責任や困難を伴う業務についても、職員の特性やキャリアを考慮したうえで業務を配分し、可能な限り成長の機会を創出することができている。
		誠実性	部下が失敗した場合においても、最後まで自らの責任を回避・転嫁せず、誠実に問題解決に努めることができている。			助言・指導	部下の主体性を尊重しつつ、業務進捗を常に把握し、適切な助言・指導を行うことができている。
	基礎力	知識	必要な知識や最新の動向を積極的に身に付け活用し、部下の育成や意欲の向上にもつなげている。		マネジメント	対話	職員との対話の確保に努め、人事評価制度を適切に運用し、業務の実績や職員の能力を公平に評価することができている。
		自己研鑽	自身の自己研鑽に努めるほか、部下のキャリアを意識し、研修参加等の自己研鑽を促している。			職場環境づくり	職員の心理的安全性を保ちながら、相談しやすい組織づくりを行い、職場のエンゲージメントを高めている。
		デジタルスキル	庁内のデジタルツールの活用方法を理解し、職員に積極的な活用を促すことで、課内の業務改善に導いている。			統率力	適切な指示・指導によって、職員それぞれの強みを活かしたチーム力の向上を図り、組織目標の達成に導いている。
基礎力	遂行力	危機管理	危機管理意識を持ちながら課内の業務を管理し、問題が生じた場合も最小限に留めることができている。	基礎力	決断力	大局性	組織のビジョンや方針に基づき臨機応変に対応し、長期的かつ大局的な視点から、最善な決断をすることができる。
		洞察力	業務の停滞感や職員の心身の変調も察知し、目標の達成に向けたマネジメントを行うことができている。			迅速性	業務のリスクマネジメントに努め、緊急事態であっても、迅速かつ冷静に対応することができている。
		プロセス管理	課内の業務プロセスを定期的な対話により管理し、職員のワークライフバランスを推進できている。			勇猛果敢	リスクを過度に恐れず、前例にとらわれずチャレンジ精神を持って意思決定することができる。

3 標準職務遂行能力



主幹級

役割

- ・課長を補佐するとともに、所管職員の事務を直接指揮監督する。
- ・所管職員の人材育成を図る。

KW	能力	項目	着眼点	KW	能力	項目	着眼点
市民	倫理	コンプライアンス遵守	職員の模範として法令、服務規律や公務員倫理を遵守し、公私にわたり周囲の模範となる行動をとることができる。	改革	積極性	チャレンジ	新たな課題や困難な業務に対して、部下とともに、失敗を恐れず前向きにチャレンジすることができる。
		市民目線	市政を取り巻く状況や市民のニーズを把握し、全体の奉仕者として公平・公正に職務を遂行している。			スピード感	問題の原因を追究し、迅速に対策を判断して、チームとしてのスピーディな対応を導いている。
		人権意識	人権に関する知識を理解したうえで、人権意識をもって、誠意ある対応ができています。			問題解決	現状に満足することなく、常に問題意識を持って、部下とともに、問題を解決することができる。
	交渉力	折衝	相手方の意見も考慮しつつ、組織としての見解を相手に分かりやすく丁寧に説明して折り合いをつけることができる。		企画実行力	政策展開	前例にとらわれず、未来を想像しながら、新たな視点で課題解決に向けて最適な政策を展開することができる。
		信頼	誠実な対応により相手と良い関係性を築き、市民や関係者から信頼を得ている。			業務改善	問題意識やコスト意識を持ち、市民ニーズや組織の方針を踏まえ、業務の最適化（効率化・廃止・見直し）を企画することができる。
		合意形成	相手方の主張の要点を端的に理解したうえで、お互いが納得できる意見の一致や妥協点を見出すことができる。			情報活用	想定される問題の影響や効果を具体的に推測することができ、政策展開や業務改善に導くことができる。
成長	責任感	当事者意識	自己の職責を認識し、業務の全てを部下とともに、責任をもってやり遂げることができる。	チーム	人材育成	目標の共有	組織の目標と達成すべき成果を部下・同僚と共有し、意欲を引き出すことができる。
		率先垂範	部下の模範となるよう、自ら学び、考え、行動することを常に意識し、職場全体の成長を促している。			育成意識	責任や困難を伴う業務についても、可能な限り部下への分担を行い、成長の機会を創出することで、キャリア形成支援ができています。
		誠実性	部下が失敗した場合においても、最後まで自らの責任を回避・転嫁せず、誠実に問題解決に努めることができる。			助言・指導	課長を補佐する立場として、部下の主体性を尊重しつつ、業務進捗を常に把握し、適切な助言・指導を行うことができる。
	基礎力	知識	必要な知識や最新の動向を積極的に身に付け活用し、部下の育成や意欲の向上にもつなげている。		マネジメント	対話	人事評価制度を適切に運用し、組織内の業務が円滑に行えるよう職員との対話を行うことができる。
		自己研鑽	自身の自己研鑽に努めるほか、部下のキャリアを意識し、研修参加等の自己研鑽を促している。			職場環境づくり	職員の心理的安全性を保ちながら、相談しやすい組織づくりを行い、職場のエンゲージメントを高めている。
		デジタルスキル	庁内のデジタルツールの活用方法を理解し、職員に積極的な活用を促すことで、組織内の業務改善に導いている。			組織運営	本人の能力や適性を踏まえた効率的な業務分担に加え、組織内の協力体制を指揮することができる。
基礎力	遂行能力	危機管理	危機管理意識を持ちながら組織の業務を管理し、問題が生じた場合も最小限に留めることができる。	基礎力	判断力	的確性	組織のビジョン、方針を把握・理解したうえで、長期的な視点から一貫性のある的確な判断を行うことができる。
		洞察力	組織の業務や部下の状況を捉え、目標の達成に向けたマネジメントを行うことができる。			迅速性	急な変化や予期しない事態に対しても、現状を正確に理解し、迅速かつ冷静に判断することができる。
		プロセス管理	組織内の業務プロセスを定期的な対話により管理し、部下のワークライフバランスを推進できている。			柔軟性	課題や問題に対して、部下の意見を踏まえ、前例にとらわれず臨機応変に判断することができる。

3 標準職務遂行能力



係長級

役割

- ・課長または主幹を補佐するとともに、所管職員の事務を直接指揮監督し、係をマネジメントする。
- ・所管職員の人材育成を図る。

KW	能力	項目	着眼点	KW	能力	項目	着眼点
市民	倫理	コンプライアンス遵守	職員の模範として法令、服務規律や公務員倫理を遵守し、公私にわたり周囲の模範となる行動をとることができている。	改革	積極性	チャレンジ	新たな課題や困難な業務に対して、部下とともに、失敗を恐れず前向きにチャレンジすることができている。
		市民目線	市政を取り巻く状況や市民のニーズを把握し、全体の奉仕者として公平・公正に職務を遂行している。			スピード感	問題の原因を追究し、迅速に対策を判断して、チームとしてのスピーディな対応を導いている。
		人権意識	人権に関する知識を理解したうえで、人権意識をもって、誠意ある対応ができている。			問題解決	現状に満足することなく、常に問題意識を持って、部下とともに、問題を解決することができている。
	交渉力	折衝	相手方の意見も考慮しつつ、組織としての見解を相手に分かりやすく丁寧に説明して折り合いをつけることができる。		企画実行力	政策展開	前例にとらわれず、未来を想像しながら、新たな視点で課題解決に向けて最適な政策を展開することができている。
		信頼	誠実な対応により相手と良い関係性を築き、市民や関係者から信頼を得ている。			業務改善	問題意識やコスト意識を持ち、市民ニーズや組織の方針を踏まえ、業務の最適化（効率化・廃止・見直し）を企画することができている。
		合意形成	相手方の主張の要点を端的に理解したうえで、お互いが納得できる意見の一致や妥協点を見出すことができている。			情報活用	想定される問題の影響や効果を具体的に推測することができ、政策展開や業務改善に導くことができる。
成長	責任感	当事者意識	自己の職責を認識し、業務の全てを部下とともに、責任をもってやり遂げることができている。	チーム	人材育成	目標の共有	係の目標と達成すべき成果を部下・同僚と共有し、意欲を引き出すことができている。
		率先垂範	部下の模範となるよう、自ら学び、考え、行動することを常に意識し、職場全体の成長を促している。			育成意識	責任や困難を伴う業務についても、可能な限り部下への分担を行い、成長の機会を創出することで、キャリア形成支援ができている。
		誠実性	部下が失敗した場合においても、最後まで自らの責任を回避・転嫁せず、誠実に問題解決に努めることができている。			助言・指導	部下・後輩の主体性を尊重しつつ、業務進捗を常に把握し、適切な助言・指導を行うことができている。
	基礎力	知識	必要な知識や最新の動向を積極的に身に付け活用し、部下の育成や意欲の向上にもつなげている。		マネジメント	対話	人事評価制度を適切に運用し、組織内の業務が円滑に行えるよう職員との対話を行うことができている。
		自己研鑽	自身の自己研鑽に努めるほか、部下のキャリアを意識し、研修参加等の自己研鑽を促している。			職場環境づくり	職員の心理的安全性を保ちながら、相談しやすい組織づくりを行い、職場のエンゲージメントを高めている。
		デジタルスキル	庁内のデジタルツールの活用方法を理解し、職員に積極的な活用を促すことで、係内の業務改善に導いている。			係運営	本人の能力や適性を踏まえた効率的な業務分担に加え、係内の協力体制を指揮することができる。
基礎力	遂行能力	危機管理	危機管理意識を持ちながら係の業務を管理し、問題が生じた場合も最小限に留めることができている。	基礎力	判断力	的確性	組織のビジョン、方針を把握・理解したうえで、一貫性のある的確な判断を行うことができている。
		洞察力	係の業務や係員の状況を捉え、目標の達成に向けたマネジメントを行うことができている。			迅速性	急な変化や予期しない事態に対しても、現状を正確に理解し、迅速かつ冷静に判断することができている。
		プロセス管理	係内の業務プロセスを定期的な対話により管理し、係員のワークライフバランスを推進できている。			柔軟性	課題や問題に対して、部下の意見を踏まえ、前例にとらわれず臨機応変に判断することができている。

3 標準職務遂行能力



副主幹

役割

- ・係長の職務を補佐し、所管職員の事務を直接指揮して遂行する。
- ・課題の解決に積極的に取り組み、業務改善にあたる。

KW	能力	項目	着眼点	KW	能力	項目	着眼点
市民	倫理	コンプライアンス遵守	職員の模範として法令、服務規律や公務員倫理を遵守し、公私にわたり市民の信頼と信用を常に意識して行動している。	改革	積極性	チャレンジ	新たな課題や困難な業務に対して、失敗を恐れず前向きにチャレンジすることができている。
		市民目線	市政を取り巻く状況や市民のニーズを把握し、全体の奉仕者として公平・公正に職務を遂行している。			責任行動	問題を先送りすることなく、上司に相談しながら責任感を持って業務をやり遂げることができている。
		人権意識	人権に関する知識を理解したうえで、人権意識をもって、誠意ある対応ができている。			問題意識	指示を待つだけでなく、常に問題意識を持って、主体的、自発的に業務に取り組むことができている。
	応対力	折衝	相手方の意見も考慮しつつ、組織としての見解を相手に分かりやすく丁寧に説明して折り合いをつけることができる。		企画・計画力	政策立案	前例にとらわれず、未来を想像しながら、新たな視点で課題解決に向けた政策立案を行うことができている。
		信頼	誠実な対応により相手と良い関係を築き、市民や関係者から信頼を得ている。			業務改善	問題意識やコスト意識を持ち、業務の効率化・迅速化につなげられる業務改善に中心となって取り組んでいる。
		共感	自分の考えに固執せず、相手の考えや感情を察して、相手に寄り添った対応につながられている。			情報活用	収集した情報や市の現状を分析し、根拠のある政策立案や業務改善に活用することができる。
成長	責任感	当事者意識	組織内での果たすべき責任を課題を理解し、業務をやり遂げることができている。	チーム	リーダーシップ	フォローアップ	係内の業務の進捗状況を把握し、上司に相談しながら、担当以外の業務についても責任を持って協力することができている。
		主体性	自ら学び、考え、行動することを常に意識し、職務を遂行している。			チームワーク	上司・同僚の信頼を得て、係の中心的立場として組織力の向上に貢献できている。
		誠実性	結果や自己の言動に対して責任回避・責任転嫁せず、係内の問題についても誠実に改善に取り組むことができる。			リーダーシップ	目標達成・課題解決に向け、率先して明確なコンセプトや新しいアイデアを提案し、行動することができる。
	基礎力	知識	法令、制度、全国的な自治体の動向などの最新情報を把握・周知し、係内の取り組みに良い影響を及ぼすことができている。		コミュニケーション	対話	市民や同僚などとの対話を大切に、相談しやすい職場づくりに貢献している。
		自己研鑽	自身のキャリアマネジメントに基づき、研修会へ参加するなど、積極的に自己研鑽に取り組んでいる。			柔軟性	上司・同僚のアドバイスを素直に受けとめ、それを糧として業務の改善や自己の成長、後輩の育成につなげている。
		デジタルスキル	デジタルツールを使用するためのICTスキルを有し、担当業務だけではなく係内の業務に活用している。			報告・連絡・相談	後輩や同僚などの近況等も把握し、必要に応じて上司に対して相談や提案を行うことができている。
基礎力	遂行能力	スピード感	職位に求められる仕事の量と質を満たし、急な変化や予期しない事態に対しても、迅速に対処することができる。	基礎力	判断力	的確性	問題の本質を的確に把握・理解したうえで、最良の判断を行うことができている。
		正確性	組織目標を達成するために重要なポイントを押さえ、効果的な業務に取り組むことができている。			迅速性	急な変化や予期しない事態に対しても、現状を正確に理解し、迅速かつ冷静に判断することができる。
		計画性	集中力を欠かすことなく、効率的な業務遂行に取り組み、ワークライフバランスの推進を行うことができる。			柔軟性	ひとつの意見にとらわれず、効率的で実効性のあるものから選択することができる。

3 標準職務遂行能力



主査

役割

・専門的な知識や技術を応用し、所管事務において中心となってその遂行にあたる。

KW	能力	項目	着眼点	KW	能力	項目	着眼点
市民	倫理	コンプライアンス遵守	職員として法令、服務規律や公務員倫理を遵守し、公私にわたり市民の信頼と信用を常に意識して行動している。	改革	積極性	チャレンジ	新たな課題や困難な業務に対して、失敗を恐れず前向きにチャレンジすることができている。
		市民目線	市政を取り巻く状況や市民のニーズを把握し、全体の奉仕者として公平・公正に職務を遂行している。			責任行動	問題を先送りすることなく、上司に相談しながら責任感を持って業務をやり遂げることができている。
		人権意識	人権に関する知識を理解したうえで、人権意識をもって、誠意ある対応ができている。			問題意識	指示を待つだけでなく、常に問題意識を持って、主体的、自発的に業務に取り組むことができている。
	応対力	説明	相手が理解していない場合や、意見が対立する状況であっても、納得できるように説明することができている。		創意工夫力	発想力	前例や慣習にとらわれず、新しい考え方で業務を創意工夫している。
		傾聴	相手の話を傾聴し、寄り添いながら、理解しやすい言葉により的確かつ簡潔に説明することができる。			業務改善	問題意識やコスト意識を持ち、組織の業務改善に取り組んでいる。
		接遇	TPOに応じた好感の持てるマナー・態度・行動により、市民・関係者が好感の持てるサービスを提供している。			情報分析	業務に対する情報収集や的確な情報分析を行い、効果的な取組を行うことができている。
成長	責任感	当事者意識	組織内での果たすべき責任や課題を自覚し、取り組んでいる。	チーム	協調性	業務応援	係内の業務の進捗状況を意識し、上司に相談しながら、担当以外の業務についても進んで協力することができている。
		主体性	自ら学び、考え、行動することを常に意識し、職務を遂行している。			チームワーク	組織目標や業務目的を認識し、常に組織の一員としての自覚を持ち、上司・同僚と協力しながら業務を行うことができている。
		誠実性	結果や自己の言動に対して責任回避・責任転嫁せず、誠実に職務を遂行している。			リーダーシップ	組織目標への積極的な協力や、前向きな発言でチームの士気や雰囲気づくりに貢献できている。
	基礎力	基礎的知識	法令、制度、全国的な自治体の動向などの最新情報を把握し、業務に取り組んでいる。		コミュニケーション	対話	市民や同僚などとの対話を大切に、相談しやすい職場づくりに努めることができる。
		自己研鑽	自身のキャリアデザインを意識し、研修会へ参加するなど、積極的に自己研鑽に取り組んでいる。			柔軟性	上司・同僚のアドバイスを素直に受けとめ、それを糧として業務の改善や自己の成長、後輩への指導・助言につなげている。
		デジタルスキル	デジタルツールを使用するためのICTスキルを有し、業務に活用している。			報告・連絡・相談	担当業務や係の状況について、上司・同僚への報告・連絡・相談・提案を的確、確実に行っている。
基礎力	遂行能力	スピード感	職位に求められる仕事の量と質を満たし、担当する業務を迅速に処理することができている。	基礎力	理解力	的確性	突発的な状況においても、上司や同僚と共に事態を正しく把握し、果たすべき役割が理解できる。
		正確性	組織目標を理解したうえで、担当業務に取り組むことができている。			勘所	業務上の勘所をうまく掴めるなど仕事の飲み込みが早い。
		計画性	集中力を欠かすことなく、効率的な業務遂行に取り組み、ワークライフバランスの推進を行うことができる。			知識・技術	業務に必要な専門知識や技術は率先して身に付け、業務に活用している。

3 標準職務遂行能力



主任

役割

- ・自分の考えのもと、上司や先輩の助言を受けながらその職務を遂行する。
- ・専門的知識や技術を積極的に習得し活用する。

KW	能力	項目	着眼点	KW	能力	項目	着眼点
市民	倫理	コンプライアンス遵守	職員として法令、服務規律や公務員倫理を遵守し、公私にわたり市民の信頼と信用を常に意識して行動している。	改革	積極性	チャレンジ	新たな課題や困難な業務に対して、失敗を恐れず前向きにチャレンジすることができている。
		市民目線	市政を取り巻く状況や市民のニーズを把握し、全体の奉仕者として公平・公正に職務を遂行している。			責任行動	問題を先送りすることなく、上司に相談しながら責任感を持って業務をやり遂げることができている。
		人権意識	人権に関する知識を理解したうえで、人権意識をもって、誠意ある応対ができている。			問題意識	指示を待つだけでなく、常に問題意識を持って、主体的、自発的に業務に取り組むことができている。
	応対力	説明	自身の考えを的確に相手に説明することができている。		創意工夫力	発想力	前例や慣習にとらわれず、新しい考え方で業務を創意工夫している。
		傾聴	相手の話を傾聴し、寄り添いながら、理解しやすい言葉によりの確かつ簡潔に説明することができる。			改善提案	問題意識やコスト意識を持ち、業務の方法や手順の改善策を積極的に提案することができている。
		接遇	TPOに応じた好感の持てるマナー・態度・行動により、市民・関係者が好感の持てるサービスを提供している。			情報収集	業務に対する情報収集を行い、現状に満足せずに常に改善意識を持っている。
成長	責任感	当事者意識	組織内での果たすべき責任を理解し、取り組んでいる。	チーム	協調性	業務応援	周囲に対して進んで協力し、率先して窓口に出るなど、職場のチームワークに積極的に取り組んでいる。
		主体性	自ら学び、考え、行動することを常に意識し、職務を遂行している。			チームワーク	組織目標や業務目的を認識し、常に組織の一員としての自覚を持ち、上司・同僚と協力しながら業務を行うことができている。
		誠実性	結果や自己の言動に対して責任回避・責任転嫁せず、誠実に職務を遂行している。			組織への貢献	自分の持ち味を活かし、業務の効率化、組織力の向上に貢献している。
	基礎力	基礎的知識	法律、条例、制度及び事務処理の手順など、実務担当者として基本的知識を有して業務に取り組んでいる。		コミュニケーション	論理性	相手の理解度に応じて、論理的に分かりやすく正確に伝えることができる。
		自己研鑽	自身のキャリアビジョンを描き、研修会へ参加するなど、積極的に自己研鑽に取り組んでいる。			素直さ	上司・同僚のアドバイスを素直に受けとめ、それを糧として業務の改善や自己の成長につなげている。
		デジタルスキル	デジタルツールを使用するためのICTスキルの習得に努めている。			報告・連絡・相談	上司・同僚への報告・連絡・相談を的確、確実に行っている。
基礎力	遂行能力	スピード感	職位に求められる仕事の量と質を満たし、担当する業務を滞りなく処理することができている。	基礎力	理解力	的確性	上司や同僚の指示を的確に把握し、果たすべく役割が理解できる。
		正確性	ミスが少なく、正確に処理することができている。			勘所	業務上の勘所をうまく掴めるなど仕事の飲み込みが早い。
		計画性	集中力を欠かすことなく、効率的な業務遂行に取り組み、ワークライフバランスの推進を行うことができる。			知識・技術	業務に必要な専門知識や技術は率先して身に付け、業務に活用している。

3 標準職務遂行能力



主事級

役割

- ・担当する職務について、上司や先輩の指示を受けながら正確にその職務を遂行する。
- ・基礎知識や技術の習得や様々な職務を経験する。

KW	能力	項目	着眼点	KW	能力	項目	着眼点
市民	倫理	コンプライアンス遵守	職員として法令、服務規律や公務員倫理を遵守し、公私にわたり市民の信頼と信用を常に意識して行動している。	改革	積極性	チャレンジ	新たな課題や困難な業務に対して、失敗を恐れず前向きにチャレンジすることができている。
		市民目線	市政を取り巻く状況や市民のニーズを把握し、全体の奉仕者として公平・公正に職務を遂行している。			責任行動	問題を先送りすることなく、上司に相談しながら責任感を持って業務をやり遂げることができている。
		人権意識	人権に関する知識を理解したうえで、人権意識をもって、誠意ある対応ができている。			問題意識	指示を待つだけでなく、常に問題意識を持って、主体的、自発的に業務に取り組むことができている。
	応対力	説明	自身の考えを的確に相手に説明することができている。		創意工夫力	発想力	前例や慣習にとらわれず、新しい考え方で業務を創意工夫している。
		傾聴	相手の話を傾聴し、寄り添いながら、理解しやすい言葉によりの確かつ簡潔に説明することができる。			改善提案	問題意識やコスト意識を持ち、業務の方法や手順の改善策を積極的に提案することができている。
		接遇	TPOに応じた好感の持てるマナー・態度・行動により、市民・関係者が好感の持てるサービスを提供している。			情報収集	業務に対する情報収集を行い、現状に満足せずに常に改善意識を持っている。
成長	責任感	当事者意識	組織内での果たすべき責任を理解し、取り組んでいる。	チーム	協調性	業務応援	周囲に対して進んで協力し、率先して窓口に出るなど、職場のチームワークに積極的に取り組んでいる。
		主体性	自ら学び、考え、行動することを常に意識し、職務を遂行している。			チームワーク	組織目標や業務目的を認識し、常に組織の一員としての自覚を持ち、上司・同僚と協力しながら業務を行うことができている。
		誠実性	結果や自己の言動に対して責任回避・責任転嫁せず、誠実に職務を遂行している。			組織への貢献	自分の持ち味を活かし、業務の効率化、組織力の向上に貢献している。
	基礎力	基礎的知識	法律、条例、制度及び事務処理の手順など、実務担当者として基本的知識を有して業務に取り組んでいる。		コミュニケーション	論理性	相手の理解度に応じて、論理的に分かりやすく正確に伝えることができる。
		自己研鑽	自身のキャリアビジョンを描き、研修会へ参加するなど、積極的に自己研鑽に取り組んでいる。			素直さ	上司・同僚のアドバイスを素直に受けとめ、それを糧として業務の改善や自己の成長につなげている。
		デジタルスキル	デジタルツールを使用するためのICTスキルの習得に努めている。			報告・連絡・相談	上司・同僚への報告・連絡・相談を的確、確実に行っている。
基礎力	遂行能力	スピード感	職位に求められる仕事の量と質を満たし、担当する業務を滞りなく処理することができている。	基礎力	理解力	的確性	上司や同僚の指示を的確に把握し、果たすべく役割が理解できる。
		正確性	ミスが少なく、正確に処理することができている。			勘所	業務上の勘所をうまく掴めるなど仕事の飲み込みが早い。
		計画性	集中力を欠かすことなく、効率的な業務遂行に取り組み、ワークライフバランスの推進を行うことができる。			知識・技術	業務に必要な専門知識や技術は率先して身に付け、業務に活用している。

IV 実行計画

1 実行計画



第3期人材育成基本方針に基づく具体的取り組みについて、令和8年度から令和12年度までの実行計画は以下のとおりです。職員一人ひとりが活躍できる組織づくりを進めていきます。

キーワード	重要テーマ	主な取り組み
やる気を高める 人材育成	目指すべき姿の共有	職位に応じて求められる役割・能力の共有／DX人材育成の推進
	人事評価とOJT	公平・公正な人事評価／OJTへの活用／処遇・処遇への活用
	人材活用	人材マネジメントの推進／自己申告制度／タレントマネジメント／庁外派遣の拡充／ジョブローテーション
戦略的な 人材確保	特色のある人材確保	多様な採用試験の導入／戦略的リクルート活動／身近な広報活動／インターンシップ
	高度な知識を持つ専門人材の確保	専門職員の確保／複線型人事／高齢期職員の能力活用
	外部人材の活用	高度専門人材の採用／任期付職員の活用／会計年度任用職員の活用
自律的な 能力開発	一般研修の充実	職員の土台づくり／マネジメント力の向上／行政課題への対応
	外部研修の活用	行政課題解決のための知識習得／将来への投資
	自己研鑽	職員のリスキリング・スキルアップ支援／自己啓発活動の支援／副業制度の検討
ウェルビーイングな 職場づくり	多様な人材活躍を可能とする職場環境整備	能力・適性に応じた人事配置／柔軟な働き方の推進／キャリア形成支援／女性活躍の推進
	組織風土の醸成	職員満足度の把握／世代継承、暗黙知の見える化／職員がつながる場の創出
	ワーク・ライフ・バランス	休暇取得の推進／長時間勤務の抑制／健康管理／職場環境



① 職位に応じて求められる役割・能力の共有

R8 検討

R9 実施

R10 継続

R11 継続

R12 継続

- 職員が主体的に能力開発に取り組めるよう、研修等を活用して標準職務遂行能力の浸透を図ります。
- 標準職務遂行能力は、人事評価の評価項目（能力評価）として活用します。
職員一人ひとりが各能力を常に意識して業務に従事することにより、目指すべき職員像の実現を目指します。
- 職員が主体的に研修に取り組み、それぞれの階層に応じた能力を身につけられるよう、能力ステージに応じた研修体系を構築します。この際、研修委員会を開催し、研修内容について協議します。
- 計画的に研修を実施するために、年間研修計画を策定し、職員に周知します。年間研修計画には、長期的な研修モデル（受講すべき研修とその時期）と年間研修予定（各研修の実施時期、対象、目的）を明記し、職位に応じて求められる役割・能力と研修の関係の意識づけを行います。
- 各階層における能力ステージと備えるべき能力について適宜見直しを行います。



② DX人材育成の推進

R8 検討

R9 実施

R10 継続

R11 継続

R12 継続

- ・ 職員のトランスフォーメーション（変革）意識の醸成とデジタルスキルの向上を図り、デジタルツールを活用した業務改善や業務効率化を実行できる人材の育成を図ります。
- ・ 特に、変革の中心となり、庁内のDX推進の中核を担う職員の育成を重点的に行います。
- ・ 組織の技術的支援を担う高度専門人材については、外部人材を活用します。

全職員向け

DX人材育成

対象	・ 業務改善意識の醸成とデジタルスキルの向上を目的に、全職員を対象に実施	・ 人事評価や全職員を対象とした研修の受講状況等から、特に変革意識が高い職員を対象に実施
目標	・ 庁内に整備されたデジタルツールを活用し、担当業務の業務効率化を行う ・ 担当業務の業務改善を企画・実行する	・ DX推進の中核を担い、所属だけでなく庁内横断的な業務改善を推進する
育成体制	・ eラーニング研修の実施 ・ 職位に応じた集合型研修の実施 ・ 希望者参加型の研修の開催 ・ OJTの活性化	・ 市町村アカデミーや自治大学校等の外部研修への派遣 ・ 先進都市視察等による先進都市の情報収集 ・ 定期的なワークショップ開催による情報共有 ・ リスキリング支援
目標人数	全職員	30人（令和12年度末）

※時代の変化に対応するため、毎年度見直しを行いながらDX人材育成を推進します



③ 公平・公正な人事評価

R8 検討 → **R9 実施** → R10 継続 → R11 継続 → R12 継続

- 公平・公正な人事評価を実施するために、能力評価及び業績評価の見直しを行います。
- 部署や評価者により評価のばらつきが生じないように、制度の見直しや研修を実施します。
- 休業者のフォローや併任された業務など、多様な働き方を評価に反映できる仕組みづくりを行います。

⑤ OJTへの活用

R8 検討 → **R9 実施** → R10 継続 → R11 継続 → R12 継続

- OJTガイドラインを作成し、これまで以上に職員間のOJTを推進します。
- 人事評価の面談において各個人のキャリアや目指すべき姿を意識し、対話によるフィードバックを推進することで、成長に必要なギャップの共有に努めます。

④ 処遇・登用への活用

R8 検討 → **R9 実施** → R10 検討 → R11 検討 → R12 検討

- 公平・公正な人事評価の実現により、評価結果を適切に勤勉手当等に反映します。
- 人事評価結果を昇任や昇格等に適切に反映する仕組みづくりを検討します。
- 昇任制度の検討を行います。



⑥ 人材マネジメントの推進

R8 検討 → R9 検討 → **R10 実施** → R11 継続 → R12 継続

- 管理職の人材マネジメントに関する役割の見直しを検討し、より柔軟マネジメントを推進します。
- 職員が、自分自身のキャリア形成のために所属外の業務を行ったり、繁忙期の部署を応援する制度の導入を検討します。

⑦ ジョブローテーション

R8 検討 → **R9 導入** → R10 継続 → R11 継続 → R12 継続

- 採用10年未満の職員のキャリア形成を支援するため、ジョブローテーションを実施します。
- 人事異動によるジョブローテーションだけでなく、課内係内の業務をローテーションすることで、窓口部門、事業部門、管理部門の業務を経験できる体制を構築します。

⑧ タレントマネジメントシステムの導入

R8 検討 → **R9 導入** → R10 活用 → R11 活用 → R12 活用

- タレントマネジメントシステムの早期導入を検討し、人事評価を中心とした人事情報の一元化を図り、適切な人材マネジメントに活用します。

⑨ 自己申告制度

R8 検討 → R9 検討 → R10 変更 → R11 検討 → R12 検討

- 全ての職員が活躍できる職場を実現するため、勤務状況報告書の記載内容を検討します。

⑩ 庁外派遣の検討

R8 検討 → R9 検討 → **R10 実施** → R11 検討 → R12 検討

- 専門性の高い人材育成のため、国や県、民間企業等への派遣制度の見直しを検討します。



⑪ 多様な採用試験の導入

R8 検討 → **R9 実施** → R10 検討 → **R11 実施** → R12 検討

- 優秀な人材を確保するため、募集する職員像を明確にし、受験者に選ばれやすく、公平公正な選考を実現できる採用試験を目指します。

⑬ 身近な広報活動

R8 検討 → **R9 実施** → R10 検討 → **R11 実施** → R12 検討

- 公務員志望者を増やすため、市役所で働くやりがいや日光市ならではの特徴など、市役所の仕事の魅力が伝わる広報活動を、相手に届きやすい手法で実施します。
- 社会人経験者に対するリクルート活動を強化します。

⑫ 戦略的なリクルート活動

R8 検討 → **R9 実施** → R10 検討 → **R11 実施** → R12 検討

- 高校や大学等の新卒者に向けた効果的なリクルート活動を検討します。
- 社会人経験者に対するリクルート活動を強化します。

⑭ インターンシップ・就職相談

R8 検討 → **R9 実施** → R10 検討 → **R11 実施** → R12 検討

- 学生に選ばれるインターンシップを目指し、採用活動と連動して実施します。
- 日光市の仕事に興味を持った方が、気軽に就職相談できる環境を整えます。



⑮ 専門職員の確保

R8 検討 → R9 検討 → R10 検討 → R11 検討 → R12 検討

- 行政運営に必要な専門職員の確保・育成のあり方を検討します。
- 一般行政職から専門職への任用替え制度を検討します。

⑰ 高齢期職員の能力活用

R8 検討 → **R9 実施** → R10 実施 → R11 実施 → R12 実施

- 高齢期職員が活躍できる職場環境を構築します。
- 高齢期職員による若手職員や新任係長へのサポート体制の構築を検討します。
- 高齢期職員に対する実務研修の開催を検討します。

⑯ 複線型人事

R8 検討 → R9 検討 → R10 検討 → R11 検討 → R12 検討

- 専門職員の人材育成を目的に、専門職の複線型人事制度を検討します。
- 一般事務職員の主体的なキャリア形成と専門性向上を目的に、複線型人事制度を検討します。



⑱ 高度専門人材の活用

R8 検討 R9 検討 R10 検討 R11 検討 R12 検討

- DXや教育行政等、高度な専門知識を有する職員等を確保するため、民間企業からの派遣受け入れや、高度専門人材の採用を検討します。

⑳ 会計年度任用職員の活用

R8 検討 **R9 実施** R10 検討 R11 検討 R12 検討

- 適切な会計年度任用職員のあり方を検討し、採用、配置、人事評価等の制度を見直します。
- 会計年度任用職員に対する実務研修の開催を検討します。

㉑ 任期付職員の活用

R8 検討 R9 検討 R10 検討 R11 検討 R12 検討

- 行政課題にスピーディーに対応するため、任期付職員の活用方法を検討します。



②① 職員の土台づくり

R8 継続 R9 継続 R10 継続 R11 継続 R12 継続

- ・上都賀ブロック職員連絡協議会、栃木県市町村振興協会主催の研修等を活用し、階層別研修を実施します。
- ・必要に応じて、各階層における能力ステージと連動した指名型研修を実施します。

②③ 行政課題への対応

R8 検討 R9 実施 R10 検討 R11 実施 R12 検討

- ・様々な行政課題に迅速に対応するため、実務と連動した内容とする等、実効性の高い研修を実施します。

②② マネジメント力の向上

R8 継続 R9 継続 R10 継続 R11 継続 R12 継続

- ・管理監督職のマネジメント力向上を図るため、管理監督者向けの研修を実施します。
- ・タイムリーな行政課題に対して速やかに管理監督職研修を実施することで、迅速に課題対応できる組織体制を構築します。



②④ 行政課題解決のための知識習得

R8 継続 R9 継続 R10 継続 R11 継続 R12 継続

- 専門研修制度の積極的な活用を推進することで、専門的知見や最新の動向等を学習する機会を増やし、行政として必要な専門知識や技術の習得を図ります。

②⑤ 将来への投資

R8 継続 R9 継続 R10 継続 R11 継続 R12 継続

- 市町村アカデミーや国際文化アカデミー、自治大学校や全国建設研修センター等の派遣研修について積極的な参加を促し、人材育成を図ります。特に、専門知識の習得だけでなく、職員の基礎力向上が見込まれる研修への参加を推奨します。



②⑥ 職員のリスキリング・スキルアップ支援

R8 検討 R9 実施 R10 継続 R11 継続 R12 継続

- 職員の自発的な能力開発を支援するため、備えるべき能力や職員ニーズを勘案した通信教育講座の見直しを行い、職員が自己研鑽できる環境づくりを行います。

②⑧ 副業制度の検討

R8 検討 R9 検討 R10 検討 R11 検討 R12 検討

- 「市民と共に考え、行動する職員」を具現化する取り組みとして、地域に貢献する非営利団体における活動を支援します。
- 専門性の向上やスキルアップ、キャリア形成の場を確保するため、職員の営利企業等の従事制限に係る許可の基準の見直しを検討します。

②⑦ 自己啓発活動の支援

R8 検討 R9 検討 R10 検討 R11 検討 R12 検討

- 職員自主研修グループの支援や、先進都市視察研修の活用促進など、職員の自発的な調査・研究を支援する制度の拡充を検討します。



②⑨ 能力・適正に応じた人事配置

R8 検討 → **R9 実施** → R10 検討 → R11 検討 → R12 検討

- 組織力と職員のやりがいや働きがいを最大化させるために、既存の制度の見直しやタレントマネジメントシステムの導入を検討し、職員の能力や適性に応じた人事配置により、全ての職員が活躍できる職場づくりを行います。

③① キャリア形成支援

R8 検討 → **R9 実施** → R10 継続 → R11 継続 → R12 継続

- 職員が主体的なキャリア形成を実現できるように、人事評価での面談や研修等によりキャリアについて考える機会をつくり、やりがいを感じながら成長できる職場づくりを目指します。

③⑩ 多様な働き方の推進

R8 検討 → **R9 実施** → R10 検討 → **R11 実施** → R12 検討

- 窓口受付時間の変更、フレックスタイム制度、週休3日制度の導入、専門職の勤務体制の検討等、職員がライフステージによらず能力を発揮できる環境を整備することで、性別や年齢に関わらず活躍できる、柔軟で多様な働き方の実現を図ります。

③② 女性職員の活躍

R8 検討 → **R9 実施** → R10 検討 → **R11 実施** → R12 検討

- 多様な働き方の推進やキャリア形成支援により、性別を問わず活躍できる環境を整え、女性職員の職域拡大及び管理職・監督職の登用率の向上を目指します。
- 女性職員の健康上の特性に配慮する取り組みを行います。



③③ 職員満足度の把握

R8 検討 → R9 検討 → **R10 実施** → R11 継続 → R12 継続

- 職員一人ひとりが、仕事へのやりがいを感じることができ、職員満足度の高い組織を目指すため、職員満足度調査の実施を検討します。調査結果をもとに、満足度向上に資する施策を検討し、より良い組織づくりを推進します。

③⑤ 職員がつながる場の創出

R8 検討 → **R9 実施** → R10 検討 → **R11 実施** → R12 検討

- 職員が職場内外で交流を持ち、つながりを深めながら活動できる機会を創出するため、自主研修グループ等の人事制度のほか、職員互助会の活動を支援し、レクリエーション大会等の開催や部活動情報の発信、職員親睦事業など、職員がつながる機会づくりを推進します。

③④ 世代継承、暗黙知の見える化

R8 検討 → R9 検討 → R10 検討 → **R11 実施** → R12 検討

- 今後、組織の中核を担ってきた職員の大量退職が見込まれるため、これまで組織を支えていた知識や経験を次世代に継承していく必要があります。知識や技術に加え、職場で蓄積されてきた暗黙知の見える化（ナレッジマネジメント）を進め、OJTにより継承していく仕組みづくりを行います。



③⑥ 休暇取得の推進

R8 継続 → R9 継続 → R10 継続 → R11 継続 → R12 継続

- ・ 年次有給休暇、育児休業や介護休暇などの各種休暇制度を活用しやすい環境づくりに取り組みます。
- ・ 休暇制度について、掲示板等での周知に加え、研修等の実施を検討し、休暇制度の理解を深め、公正な運用ができる組織づくりに取り組みます。

③⑧ 健康管理

R8 継続 → R9 継続 → R10 継続 → R11 継続 → R12 継続

- ・ 職員一人ひとりが心身ともに健康で働き続けられるように、面談や研修によるメンタルヘルス支援や、ハラスメント防止対策を実施します。

③⑦ 長時間勤務の抑制

R8 継続 → R9 継続 → R10 継続 → R11 継続 → R12 継続

- ・ 職員の健康を守るために、全庁的に長時間勤務の抑制に取り組みます。

③⑨ 職場環境

R8 検討 → R9 検討 → R10 検討 → **R11 試行** → R12 検討

- ・ 職員が安心して働くことができるように、ハードとソフトの両面から、職場環境の改善の検討を継続して行います。
- ・ 組織のパフォーマンスを高めるために必要な取組については、積極的に試行と検証を行い、柔軟な環境改善を促進します。