

鎌ヶ谷市人材育成基本方針

令和6年12月



目次

第 1 章 鎌ケ谷市人材育成基本方針の改訂にあたって	1
はじめに	1
1 鎌ケ谷市を取り巻く状況の変化	2
2 人材育成基本方針の位置付け	4
第 2 章 人材育成の基本理念	5
1 目指す職員像	5
2 求められる能力	9
第 3 章 人材育成のアプローチ	11
1 採用	12
2 人事異動	13
2-1 ジョブローテーション	13
2-2 キャリア形成	15
2-3 昇任制度	16
3 給与	18
4 能力開発	18
4-1 OJT(職場内研修)	18
4-2 Off-JT(職場外研修)	19
4-3 自己啓発	20
5 人事評価制度	21
6 ワーク・ライフ・バランス	23
6-1 時間外勤務縮減・休暇の取得促進	23
6-2 様々な休暇・休業制度	25
6-3 職場全体の健康意識	25
7 多様性(ダイバーシティ)	26
第 4 章 各取組の年度別計画	27
第 5 章 デジタル人材の育成・確保	29
1 デジタル人材育成・確保の全体像	29
2 求められる役割・スキル	31
3 育成・確保への取組	32
3-1 人材ごとの育成・確保の手法	32
3-2 活躍しやすい環境づくり	33

第1章

鎌ヶ谷市人材育成基本方針 の改訂にあたって

はじめに

「鎌ヶ谷市人材育成基本方針」は、「人材育成を個人に任せないこと」という考え方のもと、本市における人材育成を推進するための基本的な方針として、平成11年3月に策定し、様々な取組を行ってまいりました。

その間、本市では、「鎌ヶ谷市総合基本計画」をもとに、新鎌ヶ谷駅周辺地区の整備をはじめ、子育て支援や教育施策の充実等が進み、大きな発展を遂げました。

こうした状況の変化を踏まえ、「鎌ヶ谷市人材育成基本方針」は、目指す職員像の明確化や各取組の年度別計画の作成等の改訂を行い、これらの変化に柔軟に対応できる職員の育成に努めてきました。

しかしながら、今後は、急速な少子高齢化の進展という厳しい課題や、新型コロナウイルス感染症のような、これまで予期していなかった脅威への対応等、これまで以上の急激な状況変化に対応しなければなりません。

また、本市の財政を取り巻く環境については、様々な行財政改革を継続したことにより確保した各種基金を活用しても、令和7年度以降は財源の確保が必要な状況となり、厳しい状況が予想されます。

このような中で、鎌ヶ谷市が今後も発展し続け、ブランドコンセプトである「育つまち」を実現していくためには、職員一人ひとりが業務改善の意識を持ち、新たな知識を積極的に取り入れる等、常に成長し続けていくことが欠かせません。

今後も職員の働く意欲を引き出し、その能力を最大限に発揮できる、より一層働きやすい職場としていくため、人材育成に関する取組の見直しを行い、「鎌ヶ谷市人材育成基本方針」を改訂します。



1 鎌ヶ谷市を取り巻く状況の変化

現在、鎌ヶ谷市を取り巻く状況は、主に以下の要因により変化しており、これらの環境の変化に柔軟に対応できるよう組織体制を強化して、日常的に改善・改革を実践する組織風土の醸成を進めていくことが重要です。また、さらなる行財政の効率化のためには、職員の能力が最大限に発揮される組織運営が求められています。

これまでも人材育成のために様々な手法を取り入れてきましたが、これからはより効果的で、実行性の高い人材育成を行わなければなりません。

少子高齢化の進展と財政状況

本市の年齢3区分の内訳では、65歳以上の老年人口は増加傾向にあり、15歳から64歳までの生産年齢人口や15歳未満の年少人口については減少傾向にあります。

平成30年には27.8%であった高齢化率が、令和5年には、28.5%に増加しており、こうした状況は今後も続く見込まれています。

このような状況の中、中期財政見通し（令和7年度～令和12年度）では、開発行為等により共同住宅等の完成が見込まれるなど市税収入の増が見込まれ、これまでに取り組んできた魅力あるまちづくりの成果が着実に表れてきている一方、今後を見据えると、物価高騰の影響、少子高齢化の進展に伴う扶助費や医療・介護特別会計への繰出金、さらには対前年度で約21億9千万円の減少となる令和6年度決算見込みの各種基金残高の状況などを踏まえると、これまで以上に厳しい財政運営を強いられることが想定されます。

このため、将来に向けて持続可能な行財政運営を確立するためには、限られた財源を活用して事業の選択と集中やビルドアンドスクラップを行い、引き続き本市の財政基盤に合った運営を堅持していく必要があります。

都市化の進展と協働

本市では東京都心や周辺都市への交通の利便性が大きく向上しており、さらに北千葉道路の整備を見通したまちづくりを進めることで、広域交流拠点としてのさらなる発展が期待されています。

一方、都市化の進展によりコミュニティの希薄化が進行すると共に、価値観や生活スタイルの変化により市民ニーズも多様化してきており、これまで市民や地域が主体的に担ってきたまちづくりの仕組みが徐々に失われつつあります。

こうした課題に対応し、魅力あふれるまちを築くためには、市民と行政がともに支えあって主体的にまちづくりを行う「協働」という視点が重要となります。

安全・環境への意識

東日本大震災をはじめとした、想定を超える地震災害に加え、近年は台風や豪雨による被害が全国各地で発生しており、市民の防災への意識が高まるなか、新型コロナウイルス感染症の流行という、これまで予期していなかった脅威が突如として発生したことで、市民の安全・安心につながる業務の重要性が増しています。

また、地球温暖化による気候変動等に対応するため、本市では、令和5年11月30日に「鎌ケ谷市ゼロカーボンシティ宣言」を行い、二酸化炭素排出量実質ゼロを目指します。

DXの推進

今後、様々な社会課題に柔軟に対応し、持続可能な形で市民サービスを向上させるためには、制度や組織、業務やサービスのあり方等をデジタル化に合わせ変革していくデジタル・トランスフォーメーション（DX）が鍵となります。

国は、デジタル社会の構築に向けた取組を自治体において着実に進めていくため、自治体が重点的に取り組むべき事項、内容を具体化するとともに、総務省及び関係省庁による支援策等を取りまとめ、「自治体DX推進計画」を策定しました。

本市においても、令和6年度からDX推進室を設置し、組織が一丸となってDXを成功に導くため、一人ひとりが共有すべきビジョンや、ビジョンに向かって取組を進める際の共通の行動指針等を表明するべく、「鎌ケ谷市DX基本方針」を策定しました。

職員数の適正化

本市はこれまで、限られた財源の中で、人件費を抑制するため、職員数削減に取り組んできました。その結果、職員数が最も多かった平成6年度と比較して、令和6年度は66人、約8%減少しています。

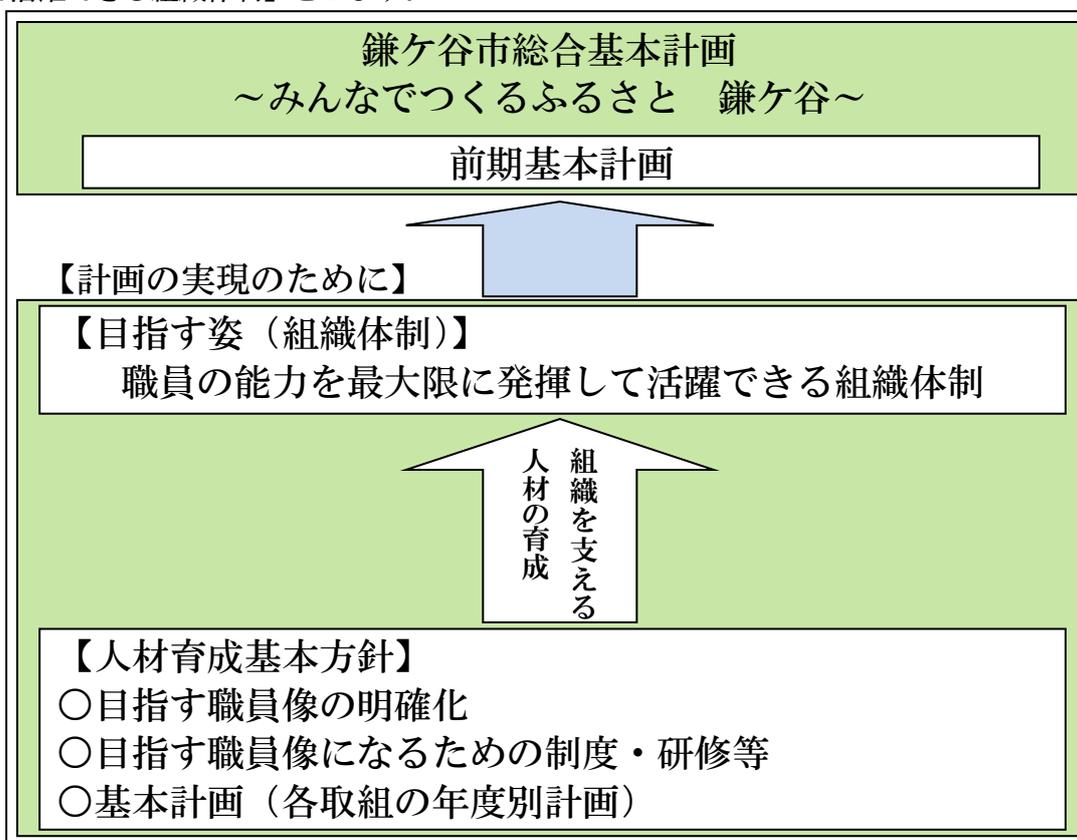
しかしながら、今後は、前述した少子高齢化や新型コロナウイルス感染症の流行等の新たな脅威、また、市民ニーズの多様化等により、職員が担う業務は複雑化しています。さらに、「地方公務員法の一部を改正する法律」の施行により、令和5年4月から公務員の定年が段階的に引き上げられることになったため、従来のような欠員補充の考え方では、真に適正な規模の職員を採用することが困難となりました。その結果、職員の年齢構成の偏りに加え、知識、技術、経験等の継承、蓄積や計画的な人員配置が困難となるおそれがあります。

これらのことから、今後は、業務量、職員の年齢構成、人口状況等を踏まえ、真に適正な規模となるよう、引き続き職員の適正化を図っていくことが必要です。

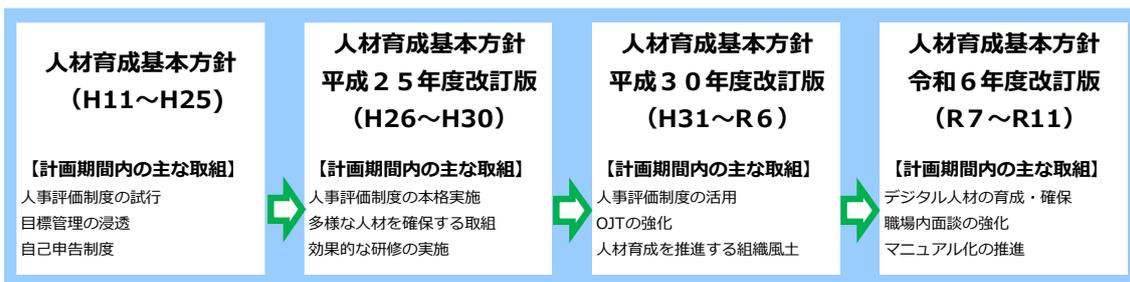
2 人材育成基本方針の位置付け

人材育成基本方針は、職員が持続可能な行財政運営を担う中で、求められている職員像や能力を見直すとともに、職員が意欲的に仕事に取り組むことができる職場環境をつくり、職員の能力開発の進め方を示すものです。

このような性質から、人材育成基本方針は上位計画である「鎌ケ谷市総合基本計画」をはじめ、各個別計画とも整合を図りながら策定します。そのため、人材育成基本方針の目指す姿は、「鎌ケ谷市総合基本計画」の記載内容に合わせ、「職員の能力を最大限に発揮して活躍できる組織体制」とします。



【人材育成基本方針の改訂経緯】



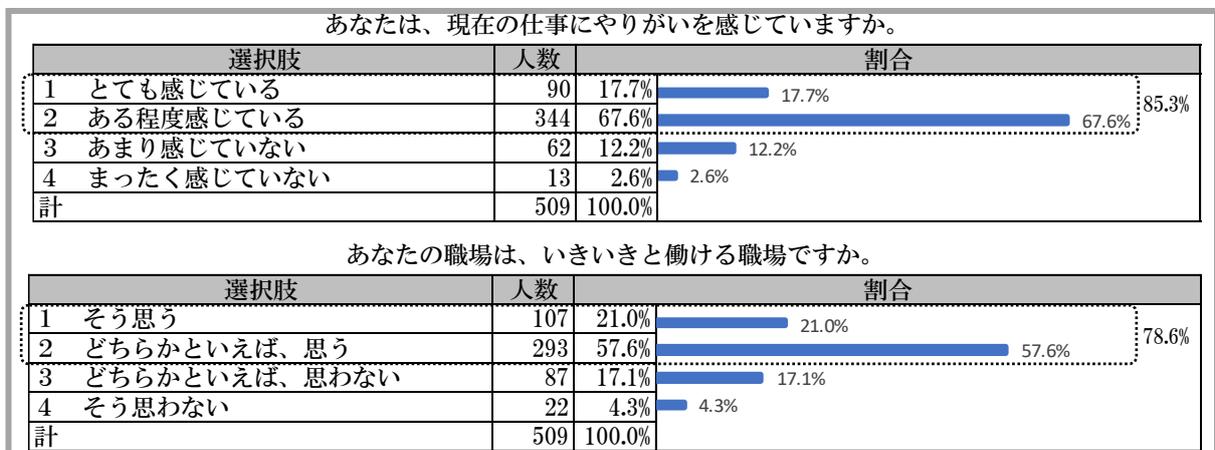
第2章 人材育成の基本理念

持続可能な組織運営を行っていくためには、職員一人ひとりが、行政のプロフェッショナルとしての使命感を持ち、多くの課題に向き合い、解決しなければなりません。また、目指す姿である「職員の能力を最大限に発揮して活躍できる組織体制」を実現するためには、組織目標と個人目標（職員の目標）の方向性が一致している必要があります。そのために、「目指す職員像」そして「求められる能力」を以下のとおり定めます。

1 目指す職員像

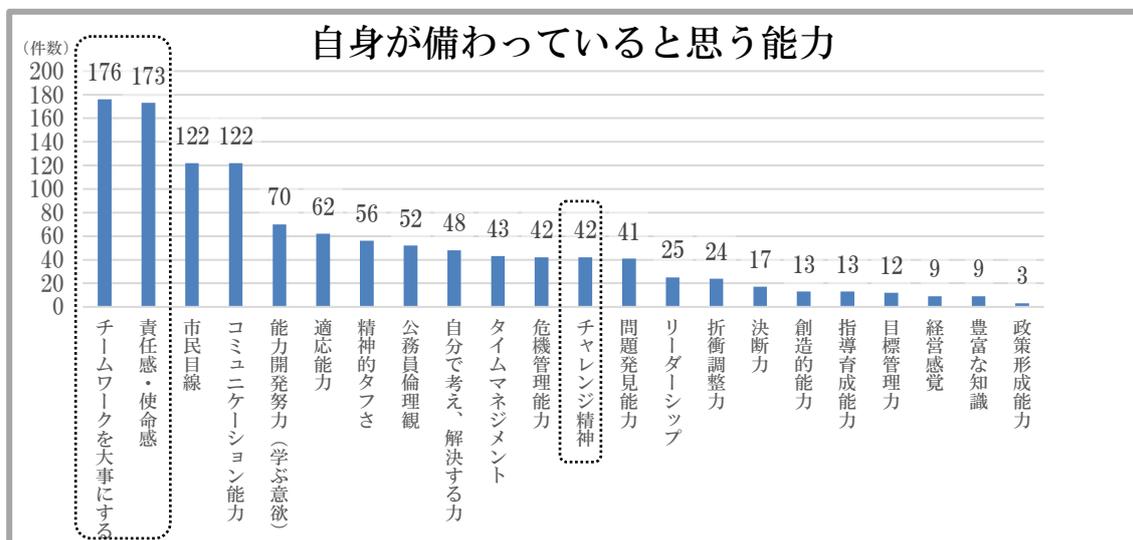
本市において、様々な施策を実行していくためには、高い意欲と行動力、そして自らの成長を目指す熱意を持った職員が必要です。そのような、自らの成長を目指す職員の指針となるべく、平成30年度改訂版では、3つの職員像「市民のために使命感と責任感を持った職員」、「組織力を活かせる職員・チームワークを大切にす職員」、「チャレンジ精神をもって行動する職員」を掲げました。

これらの職員像を目指し、人材育成に関する様々な取組を進めてきた結果、令和5年7月に職員を対象として行ったアンケート（以下「職員アンケート」という。）では、現在の仕事にやりがいを感じている職員は85.3%、自身の職場がいきいきと働ける職場だと感じている職員は78.6%と、非常に多くの職員が意欲や熱意を持ちながら働くことができおり、また、それらの職員がいきいきと働けるような活気に満ちた職場環境となっていることがわかりました。



出典：人材育成基本方針の改定に向けたアンケート（以下「職員アンケート」という。）

このように、職員が自らの能力を成長させていく基盤が整いつつある中で、自身が備わっていると思う能力について、「チームワークを大事にする」が最も回答数が多く、次いで「責任感・使命感」に多くの回答が集まりました。



出典：職員アンケート

また、令和4年度人事評価の能力評価の結果において、評価を点数化（A=10点、B=5点、C=1点、D=-1点、E=-3点）したところ、どの被評価者群でも、「役割認識・責任行動」や庁内外での相互の信頼関係を構築する能力である「対人折衝力」が高得点となっている傾向がありました。

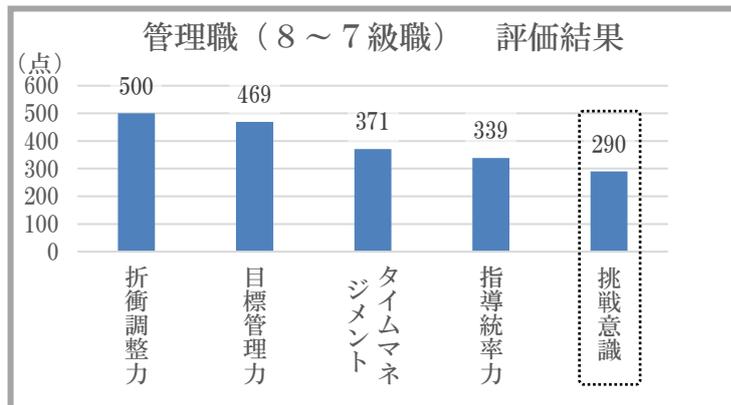
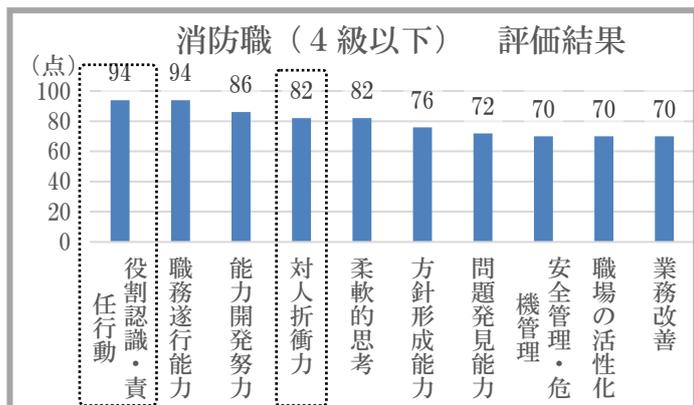
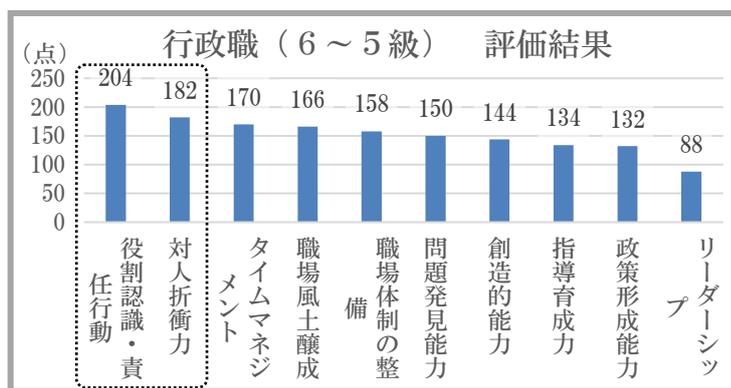
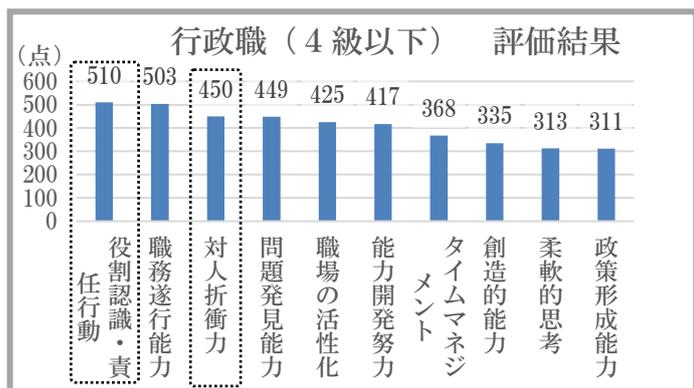
このことから、目指す職員像のうち、「市民のために使命感と責任感を持った職員」、「組織力を活かせる職員・チームワークを大切にできる職員」については、各職員の意識に根付きつつあるといえます。

一方で、「チャレンジ精神をもって行動する職員」について、職員アンケートでは、「チャレンジ精神」が備わっていると回答した職員数は全体の11番目と、課題の残る結果となりました。

また、令和4年度人事評価の結果についても、管理職の評価項目のうち、「挑戦意識」が最も得点が低い結果となっており、「チャレンジ精神」の意識づけは未だ不足していることがわかりました。

【令和4年度人事評価 能力評価点数（一部の被評価者群を抜粋）】

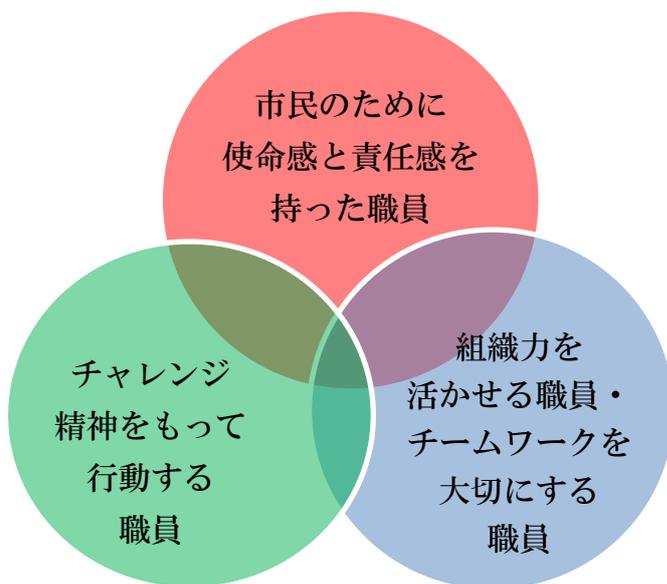
A=10点、B=5点、C=1点、D=-1点、E=-3点とし、職員の評価を点数化したものを合計



出典：令和4年度人事評価能力評価点数（一部の被評価者群を抜粋）

このように、平成30年度改訂版で掲げた「3つの職員像」は、職員の意識に根付いているものとそうでないものがあります。

これらを踏まえつつ、令和6年度改訂版でも、原則として「3つの職員像」を継承し、「チャレンジ精神をもって行動する職員」については、さらなる意識づけを図っていけるよう、取組を工夫していきます。



● 【市民のために使命感と責任感を持った職員】

全体の奉仕者として、市民福祉の向上のため、使命感と責任感を持ち、市民のために行動します。

● 【チャレンジ精神をもって行動する職員】

少子高齢化等をはじめとして、市を取り巻く環境は大きく変化してきており、市民ニーズも多様化しています。

このような環境の変化に対応すべく、困難な課題にも果敢に挑戦し、前例や固定観念にとらわれない柔軟な発想で解決方法を探り、あきらめずに最後までやりぬくとともに、そのために成長しようとする向上意欲の高い職員を目指します。

● 【組織力を活かせる職員・チームワークを大切にする職員】

本市では、他市に先駆けて定員の適正化を図る等、職員一丸となって行財政改革に継続的に取り組んできたところです。また、職員の共通認識を高めるとともに、積極的な意見交換を行うことを目的として車座集会を実施しています。

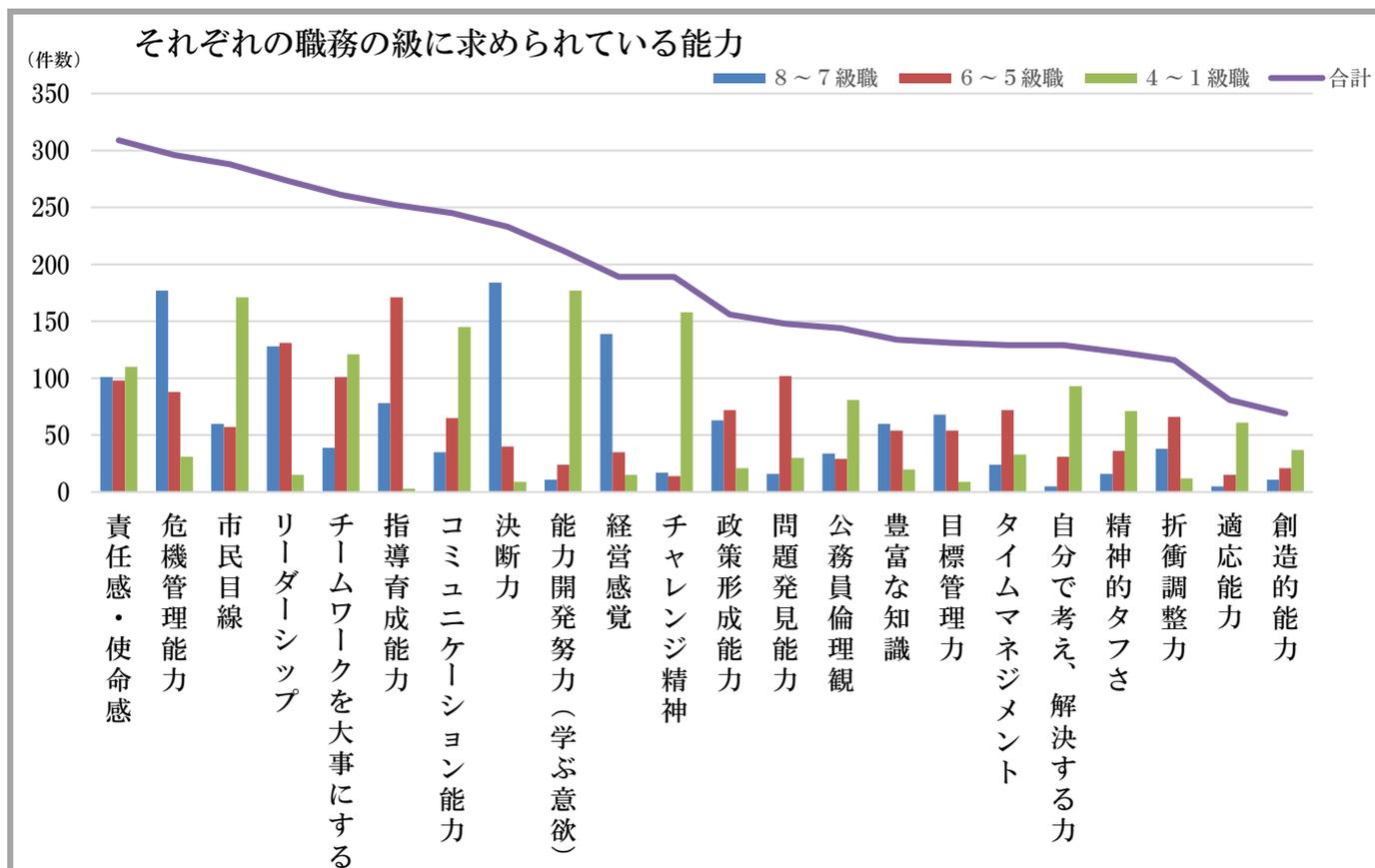
各職員が持っている強みを発揮しながら、活発な意見交換と部署間の連携を行うことで、相乗効果を生み出す組織を目指すとともに、職員数の適正化による情報共有のしやすさ等の利点を活かし、チームワークを大切にする土壌を養っていきます。

2 求められる能力

人材育成の目標として、目指す職員像を掲げましたが、その実現のためにどのような能力を身につけなければならないか明確にする必要があります。

職員アンケートで、各職位における求められる能力を聞いたところ、8～7級職では「決断力」「危機管理能力」「経営感覚」の順に多くの回答を集めました。6～5級職では「指導育成能力」「リーダーシップ」「問題発見能力」の順に、4～1級職は「能力開発努力（学ぶ意欲）」「市民目線」「チャレンジ精神」の順に多くの回答を集めました。

この職員アンケートの結果と現行の人事評価制度の評価要素を踏まえ、求められる能力を別表のとおり設定します。その中で、各職位において「強く求められる能力」についても設定します。職員は、属する職位にとらわれることなく、全ての能力を身に付けていくことが必要です。



出典：職員アンケート

職員に求められる能力				
能力等	職位 8～7 級職	6～5 級職	4～1 級職	用語の定義
決断力	◎			取り得る戦略・選択肢の中から、職務の状況を考慮した上で、最適な方策を選択し、実行する能力
危機管理能力	◎	◎		業務において発生しうるリスクを予測し、必要な措置を取り、回避することのできる能力
リーダーシップ	◎	◎		職場を一体感あるものとしてとりまとめ、業務推進への意欲を促進させる能力
責任感・使命感	◎	◎	◎	担当する職務や、自分の役割を十分に自覚し、困難な状況でも、最後までやり遂げようとする姿勢
経営感覚	◎			コスト意識を常に持ち、最小の経費で最大の効果を上げるために、効果的・効率的に行動することができる
目標管理能力	◎			政策達成に向けて、業務を計画に沿って遂行し、状況に応じて必要な対策を講じる能力
政策形成能力	◎			課題を分析、検討し、効果的で実現性のある施策・事務事業を立案する能力
指導育成能力	◎	◎		部下の能力・適性を把握した上で、適切な指導を行い、能力開発を促すと共に、職務目標の達成に導く能力
問題発見能力		◎		社会環境の変化を的確にとらえ、そこから生じると思われる課題を察知する能力
チームワークを大事にする		◎	◎	職場の一員として他の職員と協力して円滑な職務の遂行に努める姿勢
豊富な知識		◎		職務上必要な知識・技術の体得度
コミュニケーション能力		◎	◎	相手の話をよく聞き、必要なことを的確に伝えることで、理解を深めながら信頼関係を築く能力
創造的能力		◎	◎	自身の考え、経験、技術を活かし、新しいものを作り出す能力や解答が一つだと決められていない課題に対して、自分なりの答えを見つけ出す能力
チャレンジ精神	◎	◎	◎	新しい分野や困難な事案へ取り組み、課題の解決や業務の向上に向け、目標を立てて計画的に取り組む
能力開発努力 (学ぶ意欲)			◎	より早く、より質の高い仕事をするために、必要な知識・技術や周辺知識を積極的に習得しようとする態度
自分で考え、 解決する力			◎	業務において問題に直面した時に、自ら考え行動し、解決する力
市民目線			◎	市民の視点に立って考え、行動し、市民への説明責任を自覚し、わかりやすい説明を心掛ける
適応能力			◎	豊かな創造性・柔軟性を持ち、行政課題に的確に対応する能力
折衝調整力				重要かつ困難な問題について、関係者及び関係機関と折衝調整を行い、良好な協力関係を築く能力
公務員倫理観				常に市民の奉仕者であることを認識し、物事を誠実で公平・公正に考え、真摯な行動が取れる
精神的タフさ				困難な業務でも最後までやり遂げることのできる強い精神力
タイムマネジメント				業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、時間や労力の面から効果的に業務を進める技術

◎・・・強く求められる能力

※上記能力は、目指すべき職員像に到達するため、全て身につけなければならない能力ですが、職位に応じた役割によって、求められる能力の比重は異なります。

第3章 人材育成のアプローチ

人材育成は、職員個人の前向きな取組が、その取組をサポートする職場環境や制度と有機的に結びつくことで、最大の効果を発揮します。

そこで、「個人」、「職場」、「人事担当課」の果たすべき役割をまとめ、それぞれの取組項目について次頁以降に記述します。「個人」、「職場」、「人事担当課」は、それぞれが果たすべき役割を認識し、様々な人事制度を十分に理解し、職員の能力開発に積極的に取り組む必要があります。

また、今後、DXを推進していくには、デジタル人材の育成、確保が重要となります。デジタル人材の育成、確保に係る取組については、第5章に記載します。

取組項目		取組の主体			頁
		個人	職場	人事担当課	
採用					12
人事異動	ジョブローテーション				13
	キャリア形成				15
	昇任制度				16
給与					18
能力開発	OJT(職場内研修)				18
	Off-JT(職場外研修)				19
	自己啓発				20
人事評価制度					21
ワーク・ライフ・バランス	時間外勤務縮減・休暇の取得促進				23
	様々な休暇・休業制度				25
	職場全体の健康意識				25
多様性(ダイバーシティ)					26

1 採用

採用は、『目指す職員像』を実現するための、人材育成の出発点です。

現在、行政を取り巻く環境は大きく変化しており、そのような変化に柔軟に対応できる人材を、定員適正化計画との整合性を図りながら確保していかなければなりません。

そのため、本市では、人物重視の採用試験を実施しており、職員アンケートにおいて職員を採用する際に重視する点で高い順位となった「チームワークを大事にする」「適応能力が高い」「責任感が強く、誠実な人柄である」といった能力・適性を備えた職員を確保していきます。

職員を採用する際、どの点を重視して人材を確保すべきだと思いますか（最大3つまで）。

選択肢	件数	割合	
1 精神的にタフである	209	41.1%	41.1%
2 適応能力が高い	260	51.1%	51.1%
3 知識が豊富	17	3.3%	3.3%
4 表現力・説明能力が高い	53	10.4%	10.4%
5 チームワークを大事にする	336	66.0%	66.0%
6 チャレンジ精神がある	79	15.5%	15.5%
7 言葉遣いが適切で細かな気配りができ、態度に好感がもてる	195	38.3%	38.3%
8 責任感が強く、誠実な人柄である	249	48.9%	48.9%
その他	17	3.3%	3.3%
計（有効回答者数）	509		

※ 複数回答のため、選択肢の合計は100%を上回る。

出典：職員アンケート

本市の採用内定者を対象としたアンケートでは、鎌ヶ谷市を受験し、入庁を決めたきっかけとして、「成長していきそうな市」「他の自治体に比べて雰囲気良さそう」等、鎌ヶ谷市の特徴に魅力を感じている受験者が多く、また、「家が近い」「鎌ヶ谷市に所縁がある」「地元の市」等の地理的な要因による傾向も高いことがわかりました。

このことから、市内在住の公務員志望の方や、市内の学校に通学している学生にアプローチすることで、受験者の増加が期待できます。

鎌ヶ谷市を選んだ（受験・入庁を決めた）きっかけは何ですか？（複数回答可）

選択肢	R3		R4	
	回答数	割合	回答数	割合
公務員を志望	25	80.6%	26	76.5%
家が近い	18	58.1%	11	32.4%
鎌ヶ谷市に所縁がある	15	48.4%	13	38.2%
地元の市	14	45.2%	6	17.6%
身近な人に公務員がいた	11	35.5%	9	26.5%
成長していきそうな市	10	32.3%	18	52.9%
国より市役所を希望していた	9	29.0%	7	20.6%
県より市役所を希望していた	8	25.8%	9	26.5%
他の自治体に比べて雰囲気が良さそう	8	25.8%	8	23.5%
家族・知人に勧められた	5	16.1%	6	17.6%
都心に近い	4	12.9%	2	5.9%
年齢的に受験できる所が他にない（少ない）	4	12.9%	2	5.9%
規模感の小さい市を希望していた	2	6.5%	2	5.9%
現在の職場より環境（雰囲気）が良い	2	6.5%	1	2.9%
競争率ที่เขา市より低い（低そう）、合格できそう	1	3.2%	0	0.0%
現在の職場より待遇が良い	0	0.0%	3	8.8%

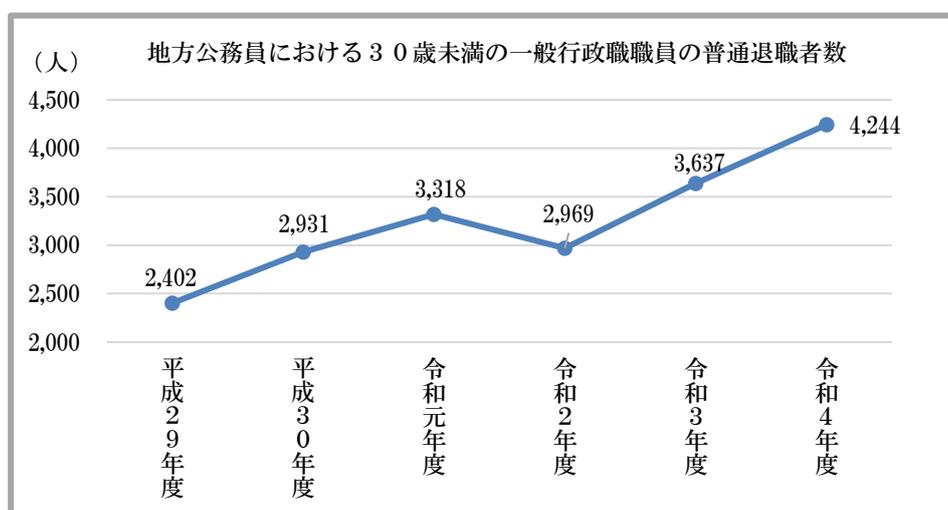
※ 複数回答のため、選択肢の合計は100%を上回る。

出典：採用内定者向けアンケート

採用試験は、現在、原則として第1次試験において筆記試験を実施するとともに、面接試験を第2次試験、第3次試験と実施することで、人物重視を基本とした採用試験を実施しており、また、平成27年度からは、採用試験の実施時期を早める等の工夫をしています。

しかしながら、今後、持続可能な行財政運営を行っていくためには、新たな政策の立案等に必要となる創造性やデジタル人材をはじめとした高度な専門性が求められます。

また、現在、地方公務員は全国的に離職率が高まっており、今後は、多様な能力を持った人材確保のため、公務員試験対策不要の試験の実施や、年度途中における欠員に対応できるように、多様な時期に採用試験を実施していくことが重要です。



出典：総務省 地方公務員の退職状況等調査

2 人事異動

2-1 ジョブローテーション

職員

人材育成の視点

- 新たな能力の開発
- 組織内外に人的ネットワークを形成すること
- 複数分野での知識の獲得

組織

安定した行財政運営の確保の視点

- 組織の活性化を図ること
- 適材適所の人事配置を行うこと
- 職員の適性を見出すこと

原則として同一部署に満5年以上在職する職員を異動対象とし、ジョブローテーションを実施します。

また、本市では、職員が入庁から10年で3部署を経験できるように配慮しています。これにより、早期に幅広い知識を習得し、鎌ケ谷市職員としての視野を広げると同時に、職員の適性を把握することができます。職員アンケートにおいては、こうした配慮が「必要」又は「どちらかといえば、必要」と回答した職員の割合は合計で77.2%となりました。

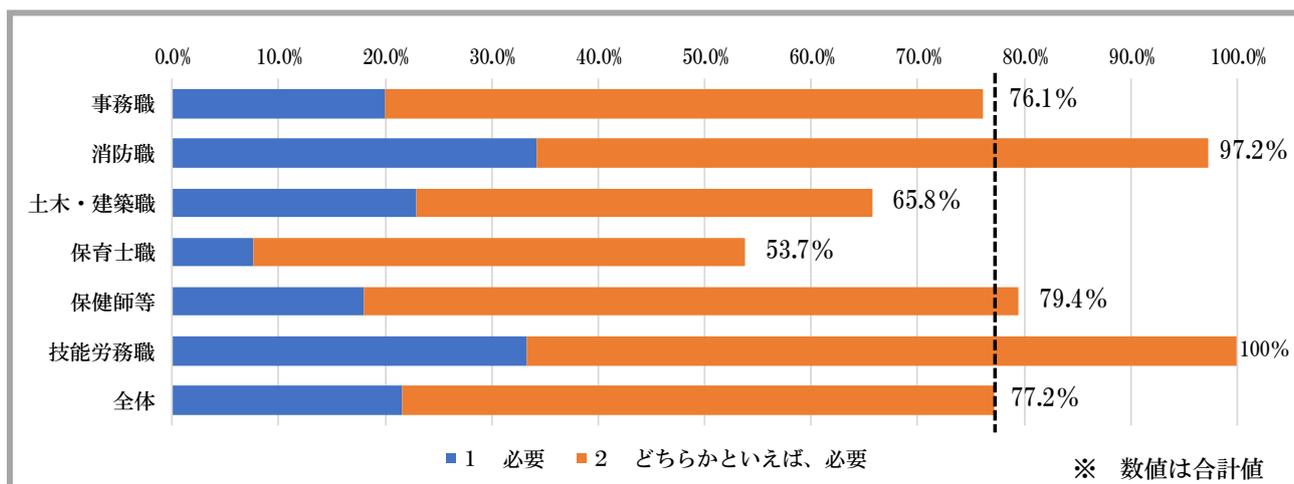
その一方で、行政課題の高度化、多様化に適切に対処していく観点から、特定の行政分野に精通する専任職を育成することも求められています。

新規採用職員について、入庁してから10年で3部署を経験するよう配慮していますが、このルールは必要だと思いますか。

選択肢	人数	割合	
1 必要	110	21.6%	21.6%
2 どちらかといえば、必要	283	55.6%	55.6%
3 どちらかといえば、不要	74	14.5%	14.5%
4 不要	42	8.3%	8.3%
計	509	100.0%	

出典：職員アンケート

職種ごとの結果では、土木・建築職や保育士職は、全体と比べ、入庁してから10年で3部署を経験するルールを「必要」及び「どちらかといえば、必要」と感じている割合が低い結果となりました。



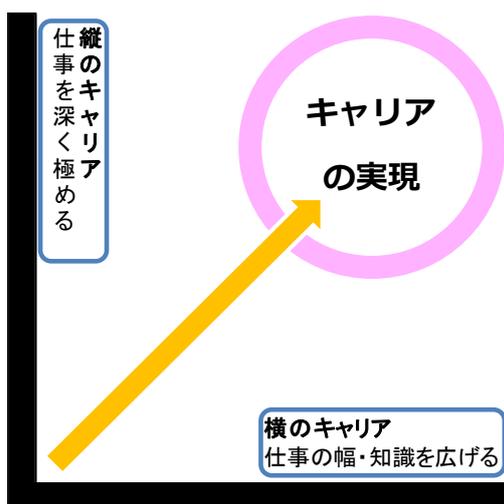
出典：職員アンケート

これらのことから、専門職については、新任職員であっても、その分野のスペシャリストとして、特定の分野で仕事を深く極めていけるようなジョブローテーションを組む等、職種ごとに考えていく必要があります。

また、地方公務員の全国的な離職率上昇は、本市においても例外ではありません。今後は、途中退職の増加により、業務における知識や経験の継承が困難となることが予想されます。

そこで、各業務のマニュアルを作成し、作成した資料を人事異動の際の引継ぎに活用することで、業務のマニュアル化と綿密な情報共有の両立を図り、質の高い市民サービスを担保します。

● 2-2 キャリア形成



キャリア形成とは、人が仕事を通じて職業能力を習得する活動です。

市職員として様々な経験をし、その経験を通じて成長することで、職員一人ひとりが「仕事を通じて将来どういう自分になりたいのか」という目標を持つことにより、日々の業務に対して目標を意識しながら自律的に取り組むことができます。

キャリア形成を支援するための取組として自己申告制度があります。これは、適材適所の人事配置を行うための取組でもあり、職員自身が業務に対しての提案を行うことで、職場の活性化や職務の改善を図る取組でもあります。

自己申告書により把握することのできる職員一人ひとりの能力や現職務に対する満足度と、市役所全体の人材活用の考え方をマッチングさせることで、キャリア形成を支援するとともに、ジョブローテーションについても効果的に行うことができます。

● 2-3 昇任制度

昇任について、地方公務員法では、成績主義によらなければならないこととされています。その目的は人事の公正性を確保することと、人材を確保し育成することです。

職員アンケートでは、昇任意欲について、5級職（係長相当職）以上の職位に昇任したいと回答した職員は87.0%と、約9割の職員がマネジメントを行う立場を目指していることがわかりました。

一方で、7級職以上の管理職まで昇任したいと回答した職員は35.3%と、全体の3割強の職員に留まっていることがわかりました。

将来的にどこまで昇任したいと考えますか（再任用職は回答不要）。

選択肢	人数	割合
1 8級職（部長相当職）	42	8.7%
2 7級職（次長・課長相当職）	129	26.7%
3 6級職（補佐相当職）	142	29.3%
4 5級職（係長相当職）	108	22.3%
5 4級職以下	63	13.0%
計 ※再任用職を除く	484	100.0%

出典：職員アンケート

また、将来的に昇任したい職位が6級職以下と回答した職員（313人）に、その理由を確認したところ、「能力的に自信がない」が最も多く、57.8%となりました。

管理職に昇任したいと思わない理由は何ですか（最大3つまで）。

選択肢	件数	割合
1 責任を負いたくない	63	20.1%
2 能力的に自信が無い	181	57.8%
3 職務内容に魅力が無い	78	24.9%
4 給与等の処遇が見合わない	76	24.3%
5 休暇を取りづらくなる	71	22.7%
6 育児、介護等との両立が不安	74	23.6%
7 特定分野の仕事を極めたい	44	14.1%
その他	20	6.4%
計 ※将来的に昇任したい職位が4～6級職と回答した職員	313	

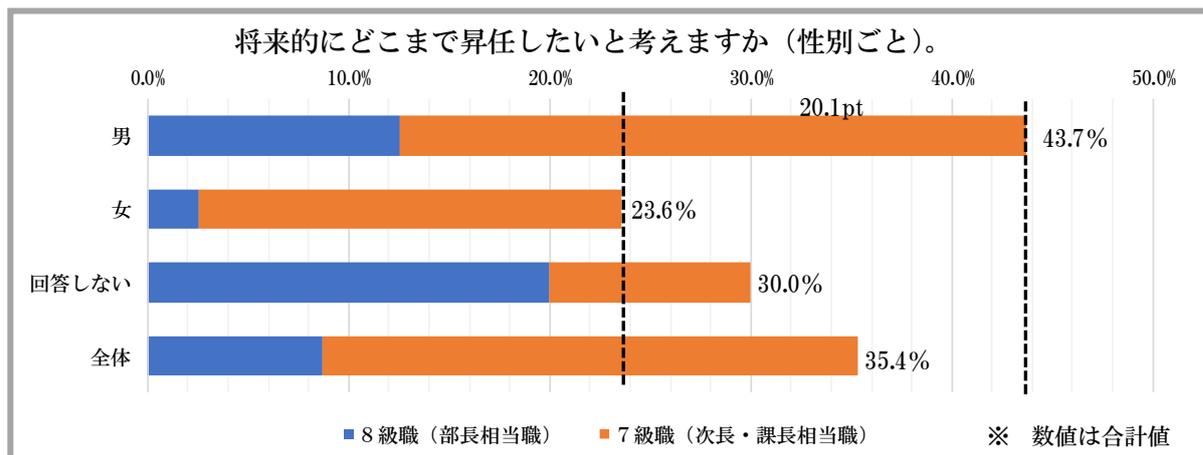
※ 複数回答のため、選択肢の合計は100%を上回る。

出典：職員アンケート

上位の職位に昇任し、より難易度の高い業務を担当することは、職員にとって非常に重要な能力開発の機会になります。昇任することで経験が蓄積され、能力が高まり、結果として自信がつくことも多々あるため、昇任をポジティブに捉えられるような研修等を行っていくとともに、その他の理由として挙げた回答についても、可能な限り制度拡充等を図り、昇任意欲の向上に努めます。

さらに、将来的に管理職になりたいと回答した職員は、男性職員は43.7%と約半数に上ったところ、女性職員は23.6%にとどまっており、性別により約20ポイントの差が生じていることがわかりました。

そのため、女性の管理職職員が自らの経験やそのポジションの魅力を伝える研修を行う等、特に女性職員に対して、管理職として勤務する自信が持てるような働きかけを行うことで、昇任意欲の醸成を図ります。

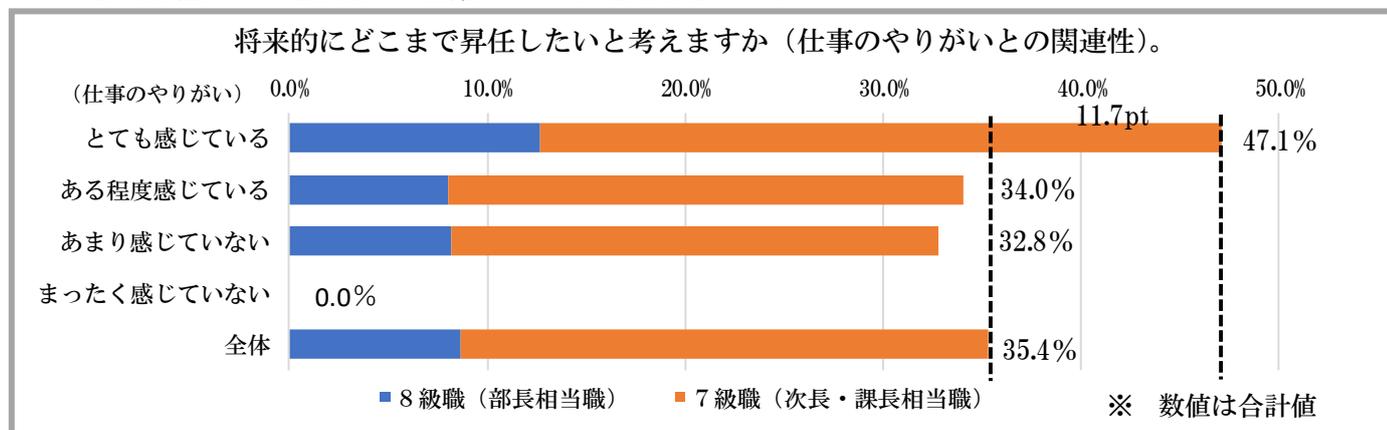


出典：職員アンケート

また、能力主義や成績主義の考え方から行う昇任試験は、組織の活性化と職員の士気を高めていくことが期待されます。そのため、平成20年度から、組織の中核を担う職である係長相当職への昇任試験を実施しています。

職員アンケートでは、仕事のやりがいを「とても感じている」職員は、管理職（課長相当職以上）まで昇任したいと回答した割合が47.1%と、全体と比べ、11.7ポイント高い結果となりました。

一方で、仕事のやりがいを「まったく感じていない」職員は、管理職（課長相当職以上）まで昇任したいと回答した割合が0.0%となりました。



出典：職員アンケート

今後も、やりがいを感じてもらうために重要な要素となる、適正な業務量や人員の確保、仕事や能力に対する適正な評価を行い、昇任や仕事に対する意欲を高めるとともに、引き続き昇任制度の研究を進めていきます。

3 給与

職員の仕事に対する意欲を高めるためには、給与制度の適正な運用及びその公平性、公正性、透明性が求められています。

本市では、これまでも職員の給与について、職務給の原則等の給与決定の原則に従い、人事院や千葉県人事委員会の勧告に準じて、制度の研究、改正を行っています。

職員アンケートでは、「人事評価制度を給与（昇給）に反映すべき」と答えた職員の割合が全体の63.3%となったのに対し、「反映すべきでない」と答えた職員の割合は9.2%でした。

今後も、職員の士気や意欲向上につながるような、給与制度の研究を行っています。

4 能力開発

● 4-1 OJT（職場内研修）

OJTとは、On the Job Trainingの略で、上司や先輩職員等が、部下・後輩職員等に対し、仕事を遂行する上で必要な知識、技能、意欲、態度等について、職場内で「業務を通じて」、意識的、継続的に指導育成することです。

職場では、様々な問題が発生し、それを解決するために専門知識を吸収したり、交渉、調整等が必要になります。この機会を人材育成のチャンスとして捉えるか否かによって、職員の成長に差が出ることとなり、長期的に見れば公務の能率、施策の創造性等に差がでます。

職員アンケートでは、OJTを推進するために必要なものとして「管理職・先輩の積極的な指導」と回答した職員は48.7%となりました。自身の成長について、職員自身が責任を持つことは基本ですが、人が人を育てるという意識を全ての職員が持ち、ともに組織力を高めていくことが必要です。

また、OJTを推進するために必要なものとして、「OJTを円滑に進めることのできる職場環境」と回答した職員は最も多く、68.0%となりました。

OJT が推進される職場環境を整備するため、平成26年度から OJT 研修を実施するとともに、平成28年に「OJTの手引」を作成しています。

このような中、「OJTの手引」については、作成から8年が経過しており、現在の状況を踏まえた改訂が必要となっています。

改訂後は、改めて手引を周知することで、知識・技能の効果的な伝達方法を示します。

● 4-2 Off-JT（職場外研修）

職場外研修は、一定期間職場から離れ、集中的に新たな知識を習得することのできる研修です。その中でも、人事担当課で実施する「階層別研修」及び「実務研修」は、職員に求められる基本的な能力の習得を図るもので、自治研修

	受講人数				
	合計	階層別研修	実務研修	派遣研修	自主研修
平成30年度	1,419人	329人	965人	125人	0人
令和元年度	1,305人	339人	851人	111人	4人
令和2年度	963人	216人	742人	5人	0人
令和3年度	1,555人	327人	1,211人	15人	2人
令和4年度	1,558人	388人	1,062人	104人	4人
令和5年度	1,587人	406人	1,057人	118人	6人

センター等外部の研修機関への「派遣研修」や他自治体等との共同研修は、職務に必要な専門的知識の習得に加え、他の自治体職員との相互啓発を図るものです。

令和2年度以降、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、研修の中止や研修の動画化等、実施方法の変更を余儀なくされました。しかし、こうした状況を前向きに捉え、得られたノウハウを活かし、研修ごとに最も効果的な手法により実施していきます。

職員アンケートにおいて、それぞれの職務の級の職員に求められている能力のうち、当該職位の職員自身が足りないと感じているものを割り出したところ、「8～7級職」は「経営感覚」や「リーダーシップ」、「6～5級職」は「指導育成能力」や「リーダーシップ」、「4～1級職」は「チャレンジ精神」がそれぞれ該当する結果となりました。

各職務の級で、求められている一方で、足りないと感じている能力

職務の級	職員に求められる能力	求められている	
		順位	順位
8～7級職	経営感覚	3	2
	リーダーシップ	4	3
6～5級職	指導育成能力	1	5
	リーダーシップ	2	4
4～1級職	チャレンジ精神	3	6

出典：職員アンケート

このことから、これらの能力が向上する研修をそれぞれの職務の級で実施することにより、職員が苦手と感じている分野の強化が可能となります。

今後も職員や職場における人材育成のニーズを把握するとともに、職員個々の専門能力を高める研修も行っていきます。

● 4-3 自己啓発

自己啓発とは、職員自身に求められている能力を理解し、その能力を開発するための自主的な学習行動のことです。もし、職員に自己啓発を行う意思が無ければ、OJT や職場外研修の効果は、十分に期待することができません。

しかし、自己啓発を継続的に行っていくためには、個々の職員の自主性に委ねるだけでは不十分であり、組織的な支援も必要となります。

職員アンケートでは、自己啓発を推進するために必要なものについて、「職務に関連した公的資格の取得支援」が最も回答数が多く、次いで「自主研修制度の拡充」に多くの回答が集まりました。

自己啓発を推進するためには、何が必要だと思いますか（最大2つまで）。

選択肢	件数	割合
1 自主研究グループ活動への支援	63	12.4%
2 自己啓発等休業制度	159	31.2%
3 職務に関連した公的資格の取得支援	281	55.2%
4 自主研修制度の拡充	213	41.8%
その他	29	5.7%
計（有効回答者数）	509	

※ 複数回答のため、選択肢の合計は100%を上回る。

出典：職員アンケート

近年は、業務のデジタル化が進んでいる中で、これらの施策を展開することにより、デジタル人材の育成も期待できます。

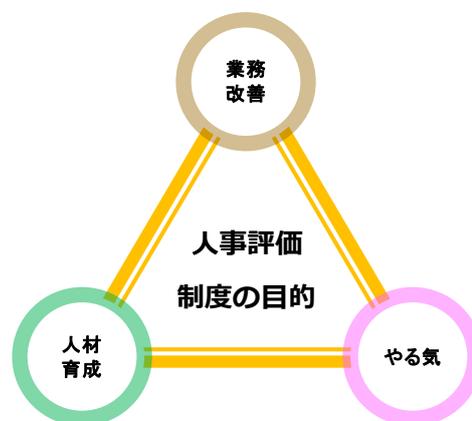
このような背景も踏まえ、職員の自己啓発を支援する自主研修制度の拡充や職務に必要な公的資格の取得支援等の施策についても検討し、より多くの職員が自己啓発に取り組むことができるように支援していきます。

5 人事評価制度

人事評価制度では、目標設定時と評価決定時に面談が行われています。その中で、上司と目標を共有するとともに、人材育成につながる的確なアドバイスがあれば、職員は、目標達成に向け、やる気が引き出されます。

近年は、新型コロナウイルス感染症の影響等により、職員同士の交流の機会が減少しており、これまで以上に面談の重要性が高まってきています。

なお、職員アンケートでは、組織目標の職場での共有は「できている・部分的にできている」と回答した職員は80.0%（前回は72%）という状況であり、共有率は向上しているものの、まだ完全に共有できているとは言えない結果となりました。

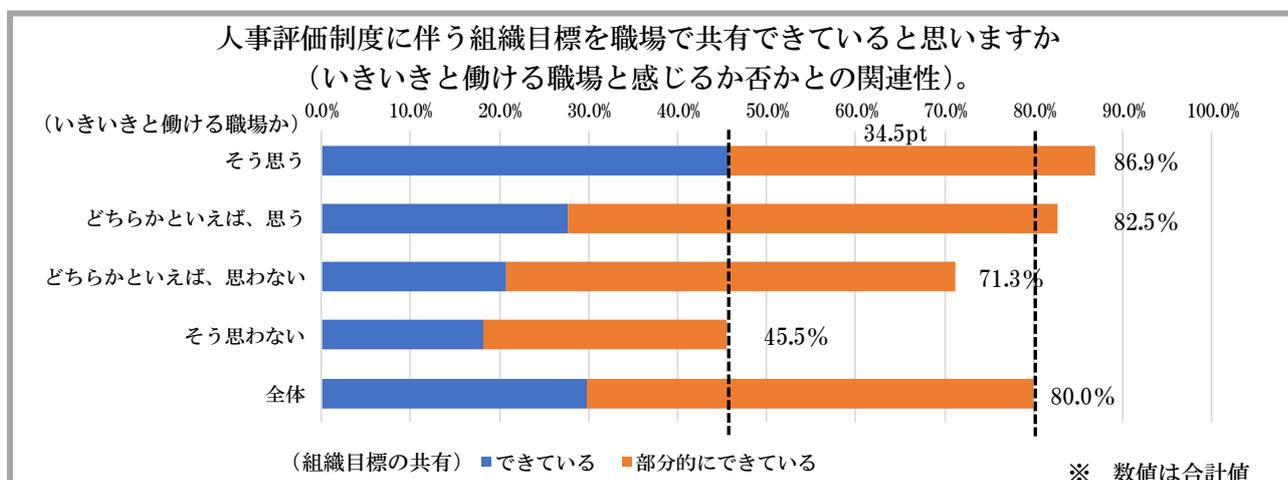


人事評価制度に伴う組織目標を職場で共有できていると思いますか。

選択肢	人数	割合
1 できている	152	29.9%
2 部分的にできている	255	50.1%
3 あまりできていない	87	17.1%
4 できていない	15	2.9%
計	509	100.0%

出典：職員アンケート

さらに、「あなたの職場は、いきいきと働ける職場ですか。」という設問に対し、「そう思う」と回答した職員（509人中107人）ほど、組織目標の共有率が高く、「そう思わない」と回答した職員（509人中22人）の共有率は45.5%と、全体（80.0%）と比較して34.5ポイントも低いことがわかりました。



出典：職員アンケート

各地方公共団体が抱える課題として、人事評価制度は、目的と内容が職員に共有されていないことや評価者による評価のばらつきがあることで、職員のモチベーションを低下させることとなり、組織力の低下につながってしまうという側面があり、アンケート結果から、本市でもこうした状況が見受けられます。

このような状況を踏まえながら、職員への制度の「公平性」、「納得性」及び「透明性」を高めるため、引き続き制度の周知徹底を図るとともに、職員のモチベーションが向上するよう、面談回数の増加等、面談の強化を検討していきます。

さらに、評価者の評価能力の向上及び評価の精度向上を促すため、評価者への研修の充実を図るとともに、人事評価制度がより効果的な人材育成につながるよう、評価結果を踏まえて研修を実施する等、人事評価制度と研修制度の連動を検討します。

エンゲージメント

エンゲージメントとは、主に「ワーク・エンゲージメント」と「エンプロイヤー・エンゲージメント」の2つの考え方からなります。

「ワーク・エンゲージメント」とは、「仕事から活力を得ていきいきとしている（活力）」、「仕事に誇りとやりがいを感じている（熱意）」、「仕事に熱心に取り組んでいる（没頭）」の3つの状態を指し、「エンプロイヤー・エンゲージメント」とは、組織に対する自発的な貢献意欲を指すものです。

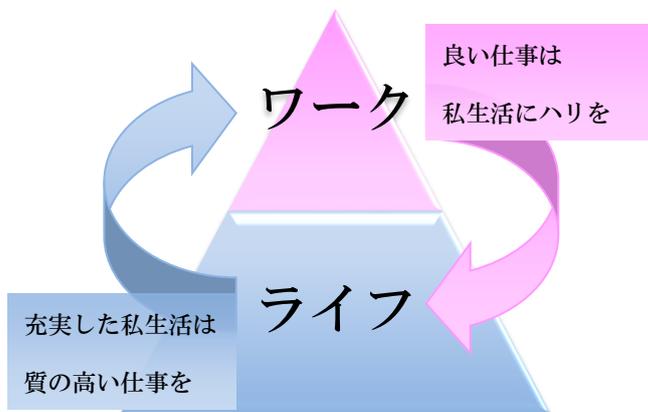
類似の指標として、職員の満足度がありますが、満足度は、上記の意欲のほか、給与や待遇によっても向上するため、必ずしも「組織に貢献したい」という気持ちを持っているとは限りません。

よって、満足度が高い状態であっても、熱心に仕事に取り組むとは限らず、より条件の良い自治体や企業があれば、転職してしまうおそれがあります。

一方で、エンゲージメントが高い職員は、組織に対して働きがいや思い入れを持ち、主体的に考えたり、行動したりするようになるため、職員の能力発揮につながり、ひいては組織力の向上が図られます。

近年では、人材マネジメントの一環として、この指標を用いる自治体も増えており、定期的な職員アンケートによる実態把握のほか、何らかの取組の前後に行うことで、取組の効果を測るためにも活用されています。

6 ワーク・ライフ・バランス



限られた人材、時間の中で、最大の効果を生み出していく組織体制とするには、職務能力の向上を目指すことが重要になります。これには、職員が安心して仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）を実現できるような職場環境をつくっていく必要があります。

ワーク・ライフ・バランスを実現させることで、職員が効率的、意欲的に仕事に取り組むことができ、それによって職員の私生活が充実し、さらに意欲的に仕事に取り組むことができるようになります。

6-1 時間外勤務縮減・休暇の取得促進

常態化した長時間勤務は職員の健康に影響するだけでなく、業務効率の低下を引き起こし、さらなる時間外勤務を招きます。

平成31年4月からの働き方改革関連法の施行に伴って、本市でも令和3年度から時間外勤務の上限時間を設定しています。

	時間外勤務 時間数	年次休暇 平均取得
平成30年度	74,772時間	11日2時間
令和元年度	74,343時間	11日2時間
令和2年度	63,839時間	14日1時間
令和3年度	69,912時間	12日5時間
令和4年度	82,736時間	12日1時間
令和5年度	84,038時間	13日0時間

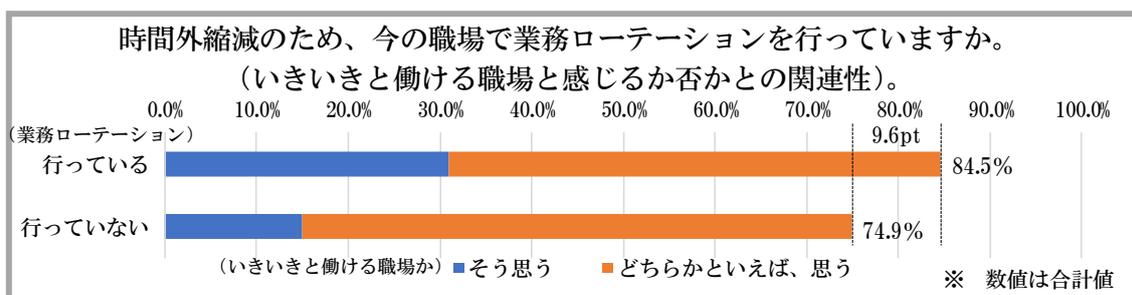
こうした状況により、これまで以上に業務の効率化が求められる中、今後も、ノー残業デーや時間外勤務枠配分制度を継続的に実施し、業務効率化への意識を高めることにより、時間外勤務の縮減に努めます。

時間外勤務の縮減には、業務ローテーションも有効です。職員アンケートでは、時間外勤務縮減のため、業務ローテーションを行っているという回答した職員の割合は、38.1%と低い結果になりました。

時間外縮減のため、今の職場で業務ローテーションを行っていますか。

選択肢	人数	割合
行っている	194	38.1%
行っていない	315	61.9%
計	509	100.0%

また、「あなたの職場は、いきいきと働ける職場ですか。」という設問との関連性を調べたところ、業務ローテーションを行っている職場は、そうでない職場に比べ、「いきいきと働ける職場だと思う」又は「どちらかといえば、思う」の合計が9.6ポイント高い結果となりました。



出典：職員アンケート

このように、業務ローテーションによって時間外勤務の平準化が進めば、職員同士で業務のフォローアップが可能となり、時間外勤務の縮減が図られるとともに、時間外勤務の多い職員と少ない職員の差が縮まり、不公平感が少なくなることで、職場への満足度向上も期待できます。

さらに、職員同士のフォローアップが可能となれば、休暇の取得も容易となります。

これまで行ってきた休暇計画表や休暇の計画的取得を促す通知に加え、業務ローテーションによるさらなる休暇の取得率向上を目指します。

業務ローテーションとは、各職員が室又は係内の様々な業務を経験することで時間外勤務の平準化が図られるよう、担当業務について1年等の一定期間ごとにローテーションすることを言います。

● 6-2 様々な休暇・休業制度

育児休業や介護休暇等の休暇・休業制度の利用を促進するためには、制度を利用する本人はもとより、上司や同僚の理解が欠かせません。

本市では、仕事と妊娠、出産、育児との両立を図るため、国が令和4年に新設した出生サポート休暇に加え、独自の制度として長期の出生サポート休暇を設けました。

さらに、生理休暇、育児休業、介護休暇等の育児や介護に係る休暇・休業制度を「ライフサポート休暇」と総称することで、職員のプライバシーを守り、申請しやすい環境を整えてきました。

今後も、これらの制度を継続するとともに、制度への理解を深め、職場内での助け合いを推進するため、庁内への制度周知を図ります。

また、心の病による休暇・休職の場合、完治するまでに一定の期間が必要となりますが、長期間にわたり職場を離れていた職員は、最初から周囲と同じペースで働くことが難しい場合もあります。職場復帰をスムーズにするため、職場復帰訓練制度を活用し、職場との連携を図りつつ、個々の実態に即したサポートを行います。

● 6-3 職場全体の健康意識

職員が能力を十分に発揮するためには、まず職員自身が心身ともに健康でなければなりません。特に近年では、職員のメンタルヘルスが重要な課題となっています。

心の不調は、職員自身では気づかないことも多々あります。そのため、職員個人だけで対処するのではなく、職場の問題として捉え、管理職を中心に、職場全体で心身の健康について考える取組が必要になります。

職場全体で健康に対する理解を深め、個人では気付かなかった問題に目を向けることができるよう、心の病に対する知見を高める取組を進めるとともに、心身の不調による休暇を未然に防げるよう、管理職との面談を強化していきます。

また、近年、社会的に様々なハラスメントが問題になっています。ハラスメントは良好な職場環境を乱し、被害を受けた職員に精神的な苦痛を与え、心の病につながることもあります。今後もハラスメントの防止に向けた研修の実施や、相談窓口を充実していきます。

7 多様性（ダイバーシティ）

これまで、一般的なダイバーシティ推進は、女性活躍推進法や障害者差別解消法等の各種法令への対応や、従業員の福利厚生の拡充といった、どちらかと言えば、受身的、リスク対応的な文脈で語られてきました。

現代においては、人材の労働観が多様化するとともに、労働人口減少により労働力の確保が難しくなっています。これらの課題を解決するため、多様な人材がそれぞれの強みを最大限に発揮し、かつ、自分らしく活躍できる組織風土が、今の時代には必要です。



※SOGI…性の多様性を表す際に使用される言葉で、すべての人が属する、性的指向・性自認の総称であり、性のあり方の概念を表す表現

多様性の推進

違いを尊重すること

- 互いの違いを尊重し、受け入れる
- 様々な意見を意思決定に反映できる

公平・公正であること

- 評価・研修・給与などの仕組みが公平・公正
- 組織の方針や目標をメンバーが共有できる

そのためには、あらゆる属性、異なる価値観を持つ職員の一人ひとりが、互いの違いを尊重し、受け入れる組織風土が求められます。

一方で、評価制度、研修、給与、昇格、意思決定、業務内容等、様々な制度や仕組みが、公正に運用されていることが、それぞれの力を最大限に発揮させるため

のベースとして、欠かせません。

具体的には、性別に関係なく活躍のチャンス、研修やスキル習得の機会を与えることはもちろん、管理職に登用された女性管理職やリーダーが、そのポジションの魅力を後任に伝える機会を設ける等、女性職員の活躍を推進する視点、また、障害者差別解消法に関する研修を実施し、本当の意味での「差別」をなくす接し方を学ぶことや、合理的配慮の実施を進め、職場内で活躍する障がい者にとっても働きやすい職場をつくる視点等、多様性を推進するためには様々な視点が必要です。

また、育児や介護等によってフルタイムで働くことが難しい職員でも、自分らしく働くことができるよう、テレワークやフレックス制の活用も含め、環境整備を行うことも重要です。

職員の抱える背景によって、課題や悩み、不安は様々です。一人ひとりがそれぞれの強みを活かし、多様な人材が活躍できる職場づくりを目指します。

第4章 各取組の年度別計画

第3章に記述した各施策については、令和元年度から令和5年度までの年度別計画に基づき、計画的に取組を行ってきており、その達成状況について以下のとおり評価を行いました。

また、令和7年度から令和11年度までの年度別計画は、令和6年度までの達成状況を踏まえたものとししました。

なお、社会情勢の変化や各施策の実施状況を踏まえ、今回は令和11年度中に人材育成基本方針の見直しを行います。

取組項目		達成評価	年度別計画				
			7	8	9	10	11
採用	試験内容・時期の改善	A	→	→	→	→	→
	面接技法の向上（研修の実施）	B	→	→	→	→	→
	多様な採用試験の実施	/	○	→	→	→	→
人事異動	ジョブローテーション	計画的なジョブローテーション	B	→	→	→	→
		10年3部署ルール	B	→	→	→	→
		マニュアル化の促進	/	▲	○	→	→
	キャリア形成	自己申告制度の実施	B	→	→	→	→
		昇任制度	女性職員への昇任意欲醸成の働きかけ	/	○	→	→
	昇任制度の調査・研究		B	→	→	→	→
給与	職務・職責に応じた適切な給与体系の実現に向けた取組	B	→	→	→	→	
能力開発	OJT（職場内研修）	OJT研修の実施	A	→	→	→	→
		「OJTの手引」の改訂	B	○	→	→	→
	Off-JT（職場外研修）	課題と感じている能力の強化研修	/	▲	○	→	→
	自己啓発	自主研修への助成	A	→	→	→	→
		公的資格の取得支援の検討	/		▲	○	→

取組項目		達成評価	年度別計画					
			7	8	9	10	11	
人事評価制度	面談の強化	/		▲	○	▶		
	評価者研修の実施	B	▶	▶	▶	▶	▶	
	研修との連動	/			▲	○	▶	
ワーク・ライフ・バランス	時間外勤務縮減・ 休暇の取得促進	ノー残業デー・時間外勤務枠配分制度の継続実施	B	▶	▶	▶	▶	▶
		業務ローテーションの促進	/	▲	○	▶	▶	
		休暇の計画的取得の取組	B	▶	▶	▶	▶	▶
	様々な 休暇・休業制度	ライフサポート休暇等の活用・周知	A	▶	▶	▶	▶	▶
		職場復帰訓練の活用	A	▶	▶	▶	▶	▶
	職場全体の 健康意識	健康診断の実施徹底	B	▶	▶	▶	▶	▶
		メンタルヘルス研修や相談窓口の充実	B	▶	▶	▶	▶	▶
		ハラスメント研修や相談窓口の充実	B	▶	▶	▶	▶	▶
	多様性 ダイバーシティ	多様性（ダイバーシティ）の推進	A	▶	▶	▶	▶	▶
人材育成基本方針の見直し		B	▶	▶	▶	▶	○	

A=計画を上回る、B=計画どおり、C=一部未実施、D=未実施
 調査・検討：▲ 実施：○ 継続実施：▶

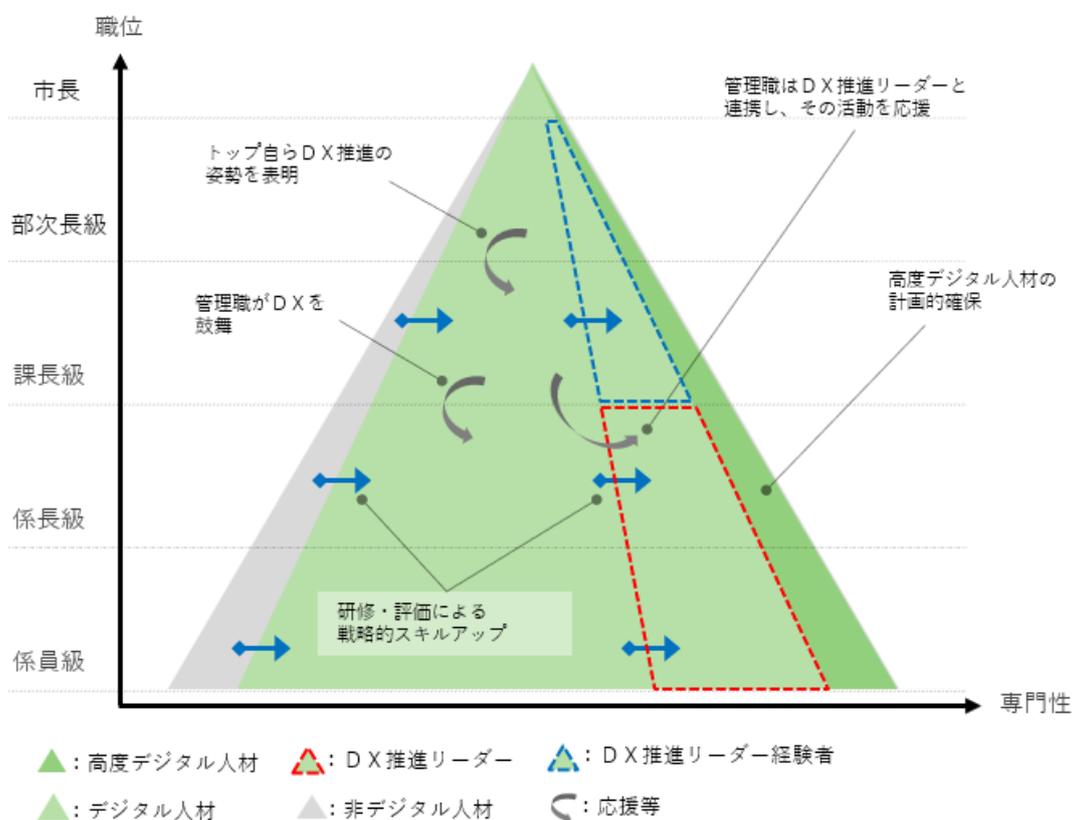
第5章 デジタル人材の育成・確保

今後、市民サービスを向上させていくには、デジタル・トランスフォーメーション（DX）が重要な鍵となります。本章では、DXを推進していくために、特にデジタル人材に関する職員像や求められる能力に加え、育成や確保に関する取組を掲げます。

1 デジタル人材育成・確保の全体像

デジタル人材の育成や確保を進めるにあたっては、まず、具体的にどのような知識や技能をもった人材が必要となるのか整理し、デジタル人材の人材像を明確にする必要があります。

本市では、「鎌ヶ谷市DX基本方針」において、デジタル人材の育成・確保として以下のとおり整理しています。



出典：「鎌ヶ谷市DX基本方針」から一部抜粋

- ▲ : 高度デジタル人材
 - ・デジタルツールの「目利きができる」「作ることができる」人材と位置付け、DX推進室職員や業務のDX化を進める所属への配置を想定する。
 - ・DXに係る各分野において専門性を発揮しながら、取組のリード及びマネジメントを行うことで、指導的役割を担う。
 - ・必要に応じ、即戦力となる人材を組織外部から確保する。
- ▲ : DX推進リーダー
 - ・デジタル人材の中でも、デジタルツールを「活用できる」、要件を整理し「発注できる」人材と位置付ける。
 - ・DX推進部門と各DX推進リーダーは、互いに連携し、高度デジタル人材や関係事業者等と、プロジェクト担当部門の職員との橋渡しを行う。
 - ・プロジェクト担当部門のDX推進リーダーは、上記の連携を行いながら、自部門のDXをリードする。
- ▲ : デジタル人材
 - ・デジタルツールを円滑に「使える」人材と位置付ける。
 - ・デジタル時代の住民ニーズに合った行政サービスを提供するため、デジタルリテラシー（デジタル技術を理解し、利用する能力）を高め、導入されたデジタルツールを活用して業務を遂行する。
- ▲ : 非デジタル人材
 - ・デジタル人材へと育成していくべき人材と位置付ける。
 - ・デジタル人材研修の受講、評価のフィードバック等を通し、デジタル人材への早期の育成を目指す。

出典：「鎌ヶ谷市DX基本方針」から一部抜粋

各人材の数値目標

	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	
高度デジタル人材	3人	3人	3人	4人	4人	
DX推進リーダー	10人	20人	30人	40人	50人	
デジタル人材	部次長級	20人	25人	30人	35人	全職員
	課長級	20人	30人	40人	50人	
	係長級	50人	100人	150人	200人	
	係員級	100人	200人	300人	400人	

2 求められる役割・スキル

整理した人材像ごとに、求められる役割やスキルを以下にまとめました。

人材像	職位	役割	必要な能力 (優先順位順)	詳細事項
高度デジタル人材		高度なIT知識に基づき、全庁的なDXの取組全体を把握しながら、業務課題の解決のために最適なDXの取組を設計し、管理する。	専門領域の業務遂行能力、概念化能力、対人関係能力	情報処理技術者試験において、係員級は応用情報技術者試験、係長級は各種高度試験をそれぞれ合格する知識を必要とする。また、課長級や部次長級は、各種高度試験合格に加え、DXに関する施策をリードし、成功に導いた実務実績を必要とする。 なお、外部人材については、外部人材スキル標準において、係員級はエンジニア、係長級はサービスデザイナー、課長級はプロジェクトマネージャー、部次長はプロデューサー相当のスキルを持つことを想定する。
DX推進リーダー		IT知識に基づき、所属（自身の部又は課）のDXの取組全体を把握し、DXによる課題解決策を検討するとともに、必要に応じてDX推進部門や他の所属との橋渡し役を担う。	業務遂行能力、概念化能力、対人関係能力	DXによる課題解決策を検討するために、最低限、初級レベルの体系化されたIT知識は要求される。DX推進リーダーとしての経験をきっかけとして専門性を伸ばし、高度専門人材となることも想定される。
デジタル人材	部次長級	一定のIT知識に基づき、全庁的なDXの取組全体を把握し、その推進に責任を持つとともに、部下を鼓舞する。	概念化能力、対人関係能力	最低限、初級レベルの体系化されたIT知識は要求される。
	課長級	一定のIT知識に基づき、全庁的なDXの取組全体を把握し、必要に応じて連携を図るとともに、所属の業務課題に対し、DXによる解決策を決定し、部下を鼓舞する。	概念化能力、対人関係能力	最低限、初級レベルの体系化されたIT知識は要求される。
	係長級	IT知識を養いつつ、DX推進リーダーの協力の下、担当の業務課題を特定し、DXによる解決策を課長級に提案し、管理する。	対人関係能力、業務遂行能力	
	係員級	IT知識を養いつつ、DX推進リーダーの協力の下、担当の業務課題を発見し、DXによる解決策を提案する。	業務遂行能力	

スキルについて

・業務遂行能力

業務を遂行する上で必要な能力

・対人関係能力

相手の言動を観察、分析し、目的を達成するために、相手に対してどのようなコミュニケーションや働きかけをするかを判断、実行できるスキル

・概念化能力

まわりに起こっている事柄や状況を構造的、概念的に捉え、事柄や問題の本質を見極めるスキル

出典：「IPA 情報システムユーザースキル標準」

外部人材スキル標準について

○自治体DX推進に必要とされる人材像を4つに分類し、それぞれが備えることが望ましいスキル・経験等を記載。

人材像	役割	望ましい 主なスキル等
(1) プロデューサー (CIO補佐官等)	・全庁的なデジタル変革を主導する。	・国の政策動向に関する知見、全体方針立案
(2) プロジェクト マネージャー	・各プロジェクトの企画・推進を行う。	・企画構想、スケジュール管理、コスト管理
(3) サービス デザイナー	・各プロジェクトにおけるサービス・業務の設計を行う。	・業務改革、サービス設計、UI・UX
(4) エンジニア	・各プロジェクトにおけるテクノロジーの実装を担う。	・RPA、ローコード等に関する知見

出典：「自治体DX全体手順書 第2.2版」

3 育成・確保への取組

● 3-1 人材ごとの育成・確保の手法

市役所の業務や組織風土のDX化は、職員の意識改革やデジタルツールの整備が必要不可欠であるため、段階的に進めていくこととなります。

よって、人材の育成や確保についても、本市のDX推進部門と連携を取りつつ、人材ごとに必要な取組を行いながら、段階的に進めていきます。

▲：高度デジタル人材

デジタル分野は、専門性が高度に分化しており、また、一口にDXといっても、取組ごとに必要となるスキルは様々です。

こうした背景により、デジタルに関して高度な知識や技能を有する高度デジタル人材を、既存の職員から育成することは容易ではありません。

そのため、高度デジタル人材については、デジタル枠の職員採用試験を実施し、人材の確保を図りつつも、取組ごとに必要なスキルを保有している人材を任期付職員として任用することや、民間組織に在籍している専門人材の派遣等を行うことで、確保をしていきます。

また、外部から高度デジタル人材を確保する場合は、市役所の業務に係る研修を行うことで、そのような人材が本市で働きやすい環境を整えます。

▲：DX推進リーダー

DX推進リーダーは、デジタルツールを「活用できる」、要件を整理し「発注できる」人材であり、各部局の知識、経験を活かしながら、各部局のデジタル化推進の先頭に立ち、DX推進部門や高度デジタル人材と自身が所属する部局との橋渡しを行うことから、本市のDX推進の核となる人材です。

DX推進リーダーは、各部局から選任し、デジタル技術に関する勉強会や研修を行い、育成を図ります。

また、DXは、デジタル技術を活用して業務や組織風土を変革することであり、変革のために職員間の橋渡しを行う必要もあるため、課題発見能力や対人関係能力に関する研修も行います。

▲：非デジタル人材及び

▲：デジタル人材

非デジタル人材は、デジタルツールの円滑な使用に至っていない人材であり、非デジタル人材が組織内に多いままでは、DXの推進は一部の職員のみで実践する「他人事」という認識になってしまいます。

このような認識としないためにも、原則として全職員がデジタル人材に移行することを目指します。

そのためには、DXの前段として、デジタル技術の基礎的な知識の習得やデジタルリテラシーを高める研修を行います。

一方で、デジタル人材は、デジタル技術の基礎的な知識を有し、デジタルツールを円滑に使用できる人材です。

本市のDXの基礎を支える重要な役割を有しており、中でも係員や係長級の職員は、さらなる知識と経験を積むことで、いずれはDX推進リーダーとなり得るため、DX入門研修やデータの利活用に関する研修を行います。

また、管理職については、業務や組織風土のDX化への心理的ハードルを下げるため、DXによる政策推進等、政策立案者向けの研修を行います。

● 3-2 活躍しやすい環境づくり

職員が各人材として求められる役割を理解し、その能力を十分に発揮できるよう、環境の整備を行います。

中でも、本市のDX推進の核となるDX推進リーダーは、業務や組織風土を変革していくという強い当事者意識を持った職員を選任するため、そのような職員がやりがいを持って業務に当たれるような仕組みをつくります。

例えば、DX推進リーダーは、各部局での通常業務に加え、DX化に係る取組も推進していく立場であるため、その業績が正当に評価されるよう、人事評価制度における能力評価への反映等を検討するとともに、自己啓発によりさらなる知識が得られるよう、自主研修制度の拡充や公的資格の取得支援等を行います。

また、人事異動について、多様な業務を経験できるようなジョブローテーションを基本としつつも、DX推進リーダーとなった職員を人事管理上把握しておくことで、職員の意向を尊重しながらデジタル分野の専門性を活かせる部署へ異動する等、柔軟な配置をすることが考えられます。

やがて
故郷に
変わる街

鎌ヶ谷

鎌ヶ谷市人材育成基本方針

鎌ヶ谷市総務企画部総務課人事室

〒273-0195

千葉県鎌ヶ谷市新鎌ヶ谷二丁目6番1号

TEL 047-445-1057

FAX 047-445-1400