

たつの市人材育成基本方針
(第3版)

令和8年3月

たつの市

目次

はじめに	1
第1章 人材育成基本方針について	2
1 基本方針見直しの趣旨	2
2 基本方針の位置付け	2
第2章 人材育成に係る状況	3
1 これまでの取組状況	3
2 職員の現況	7
3 人材育成・確保に係る課題	10
第3章 人材育成の基本理念	12
1 めざすべき組織像	12
2 めざすべき職員像	12
3 職員に求められる意識・能力	14
第4章 人材育成・確保の取組	15
1 人材確保	15
2 人材育成	17
3 人事管理（適正配置・処遇）	19
4 職場環境の整備	20
第5章 人材育成・確保の推進体制	22
1 職員に求められる役割	22
用語解説	24

はじめに

たつの市は、豊かな自然と歴史・文化に恵まれた地域特性を生かし、「みんなで創る快適実感都市「たつの」」を将来像に掲げ、活力ある地域づくりを推進してきました。

近年、刻一刻と変化する社会情勢の中、人口減少や少子高齢化の進行、生産年齢人口の減少といった構造的な課題に直面しており、これまでの行政運営の延長線上では解決が困難な状況にあります。こうした時代の潮流に対応し、持続可能なまちづくりを実現するためには、行政を担う職員一人一人の能力向上と組織全体の活性化が不可欠です。

地方自治体は「人」によって成り立つサービス業であり、職員こそが最大の経営資源です。市民の多様化・複雑化するニーズに応え、将来にわたって質の高い行政サービスを提供し続けるためには、職員の資質向上と職務意欲の高揚を図るための人材育成が、これまで以上に重要な意義を持ちます。

また、近年急速な進展が見られるデジタル技術は、行政運営のあり方に大きな変革をもたらしています。国が推進する自治体DX（デジタルトランスフォーメーション）の方針に基づき、本市においても、たつの市DX推進基本方針を策定し、行政サービスのデジタル化や情報システムの標準化・共通化を積極的に推進しているところです。これにより、業務の効率化や市民の利便性向上を図るとともに、職員にはデジタル技術を積極的に活用し、自ら課題を発見し解決に導く「自ら考え行動する」能力が求められます。従来の枠組みにとらわれず、柔軟な発想で挑戦する職員の育成が、今後のまちづくりの鍵となります。

こうした社会環境の変化や新たな行政課題に対応するため、これまでの「たつの市人材育成基本方針」を抜本的に見直し、時代の要請に即した新たな指針を策定するものです。本基本方針では、たつの市が目指すべき将来像の実現に向けて、どのような職員を育成すべきか、そのためにどのような取り組みが必要かを明確に定めます。階層別研修、専門研修、派遣研修などの多様な研修機会の提供に加え、職場内研修（OJT）を基本とした実践的な能力開発を推進し、職員一人一人が持つ能力を最大限に引き出す職場環境の整備に努めます。

また、互いの多様な価値観を認め合い、全ての職員がいきいきと働くことができる風通しの良い職場環境の構築は、組織の生産性向上にも繋がります。ワーク・ライフ・バランスの推進やメンタルヘルスの向上にも配慮し、心身ともに健康で意欲的に職務に取り組める環境づくりを目指します。

本基本方針に基づき、職員一人一人が市民からの期待と信頼に応え、情熱と使命感を持って業務に取り組むことができるよう、組織全体で人材育成を推進していきます。職員の成長がまちの発展に直結するという認識のもと、市民と行政が協働し、未来に誇れるたつの市を築いていきます。

第1章 人材育成基本方針について

1 基本方針見直しの趣旨

本市職員の人材育成については、平成18年7月に策定（第1版）し、平成28年2月に改定（第2版）した「たつの市人材育成基本方針（以下「基本方針」という。）」を基に、経験者枠採用等多様な職員採用試験の実施、カフェテリア型研修やオンライン研修等職員研修の充実、全職員への人事評価制度の導入、ワーク・ライフ・バランスに配慮した職場環境の整備など、様々な取組を推進してきました。

しかしながら、少子高齢化の進行、生産年齢人口の減少、度重なる自然災害の発生、感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展など社会を取り巻く状況は大きく変容しており、新たな行政課題や専門化・高度化する業務、また合併から20年を迎えた本市の状況の変化に対応するため、このたび、基本方針の内容を見直し、第3版として新たな方針を策定します。

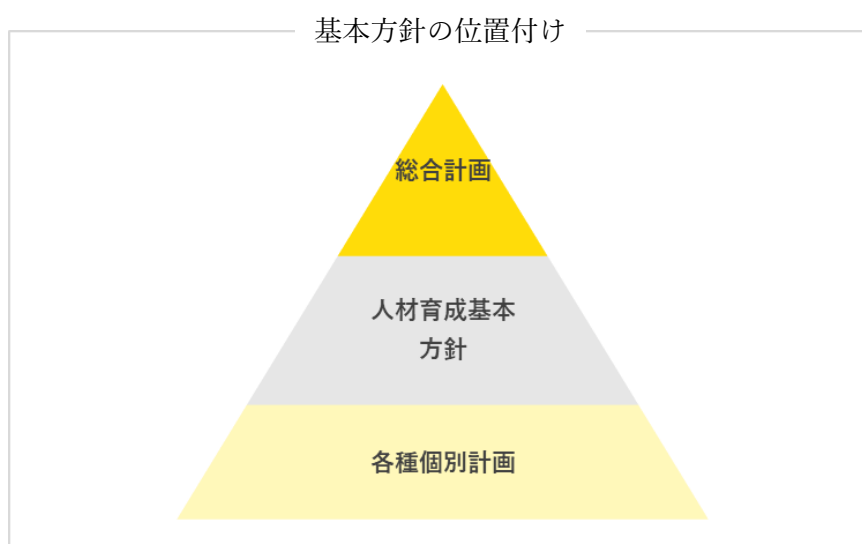
内容の見直しに当たっては、社会状況の変化に合わせて全面改正された国の「人材育成・確保基本方針策定指針（令和5年12月22日総務省通知）」の内容を参照し進めることとします。

なお、今回の策定に当たっては、前基本方針策定以降の環境の変化を踏まえ、改めて職員アンケートを実施し、現在の人材育成に対する意識や考えなどを把握した上で、将来を見据えた具体的な人材育成の方策について定めるものです。

2 基本方針の位置付け

本基本方針は、本市の最上位計画であるたつの市総合計画に掲げる施策を推進するため、職員の人材育成・確保に関する基本的な指針及び具体的な取組を定めるものです。

また、本基本方針の推進に当たっては、本市の人材マネジメントに関する各種計画及びDX推進基本方針と連携し、人事行政全体で総合的かつ戦略的に人材育成の充実を図ります。



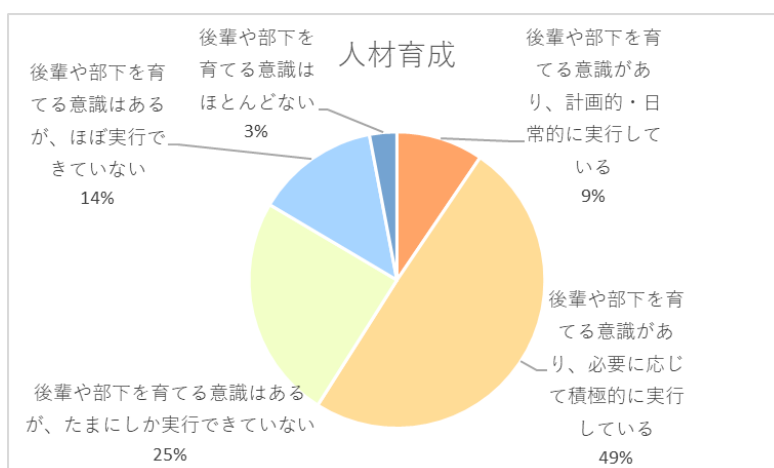
第2章 人材育成に係る状況

1 これまでの取組状況

前基本方針（第2版）の第4章人材育成の方策に定める各種取組について、令和7年10月に実施した人材育成基本方針の見直しにおける職員アンケート（以下「アンケート」という。）の結果等を踏まえ、これまでの取組状況を検証しました。

（1）人材育成の意識

後輩職員や部下の育成についての質問では、全体の97%が「後輩職員や部下を育てる意識がある」と回答しており、ほぼ全ての職員に人材育成に対する意識が浸透していることが伺えます。しかしながら、そのうち「積極的に部下の育成を実施している」が61%に対し、「積極的に部下の育成を実施できていない」が39%で、部下を育成する意識はあるものの実施できていない状況が多いことが確認できました。将来にわたって質の高い行政サービスを提供し続けるためには、職員の資質向上は不可欠なものであり、全職場において更なる人材育成の実行を推進していく必要があります。

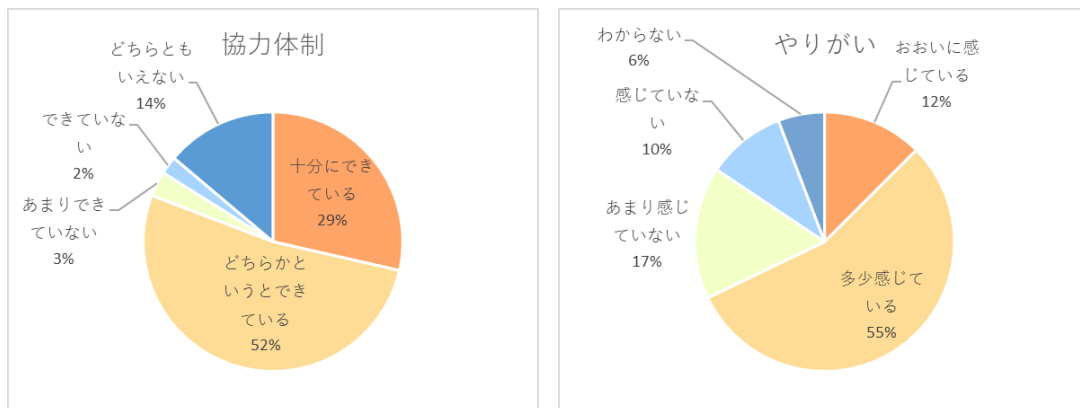


（2）職場の雰囲気

職場の雰囲気や協力体制についての質問では、81%が「職場の雰囲気もよく協力体制やコミュニケーションがとれている」と回答しており、「全くできていない」との回答は2%でした。前回（平成27年）のアンケート結果と変わらない状況からも、職場の雰囲気は引き続き良好であることが伺えます。

また、仕事へのやりがいについての質問では、67%がやりがいを感じており、「職場のコミュニケーションが円滑である」との理由が多い一方で、やりがいを感じられない理由のなかには、「人間関係が良くない」や「目標共有ができていない」との回答も少数ながらあることから、職場の雰囲気と仕事のやりがいは、職員間のコミュニケーションが非常に重要な要素であることが確認できます。

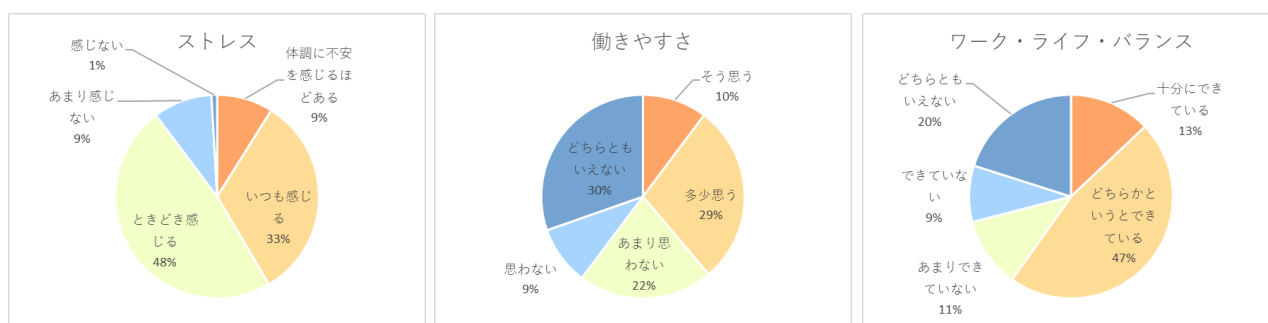
このことから、より良い職場の雰囲気を醸成し、全ての職員が働きやすい職場づくりを推進していくことが重要であると考えます。



(3) 職員の健康管理

メンタルヘルスの面において、仕事や職場でのストレスについての質問では、「体調に不調を感じるほどある」が9%、「いつも感じる」が33%、「ときどき感じる」が48%と、職員の90%が何らかのストレスを感じている状況でした。特に、「体調に不調を感じるほどある」や「いつも感じる」については、前回のアンケート結果から上昇する結果でした。心身の健康に関して働きやすい職場環境であるかの質問でも、「そう思う」が39%に対し、「思わない」が31%、「どちらともいえない」が30%であったことから、ストレスや心身不調の要因を具体的に把握し、職員自身はもとより、管理職が中心となり組織が一体となって職員の健康保持に努めていく必要があります。

また、ワーク・ライフ・バランスの面においては、仕事とプライベートとの両立が「できている」との回答が60%に対し、「できていない」との回答が20%で、5人に1人が感じていることから、引き続き、事務事業の効率化や柔軟な勤務体制の検討を行い、ワーク・ライフ・バランスを推進していく必要があります。

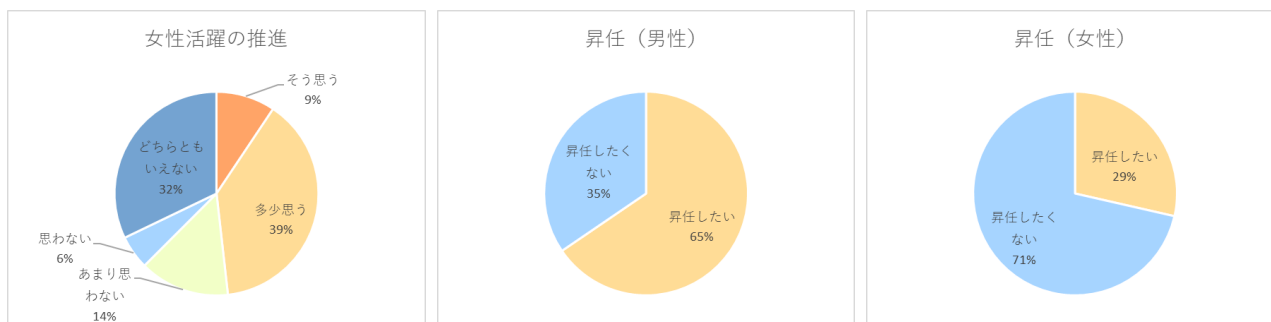


(4) 女性の活躍推進

女性の活躍推進についての質問では、「進んでいる」が48%に対し、「進んでいない」が20%で、男女別でもほぼ同じ割合でした。また、「将来昇任したいか」との質問では、「わからない」との回答を除き、「昇任したい」との回答が男性の65%に対し、女性は29%であり、「昇任したくない」理由で「私生活（子育てや介護等）を優先しづらくなる」と回答した職員が多い状況でした。

一方、女性活躍の職場を推進するための有効な取組に対する質問では、「上司や同僚の理解が得られる職場環境づくり」のほか、「ワーク・ライフ・バランスがとれる職場環境」や「多様な勤務制度」などの回答が見られました。

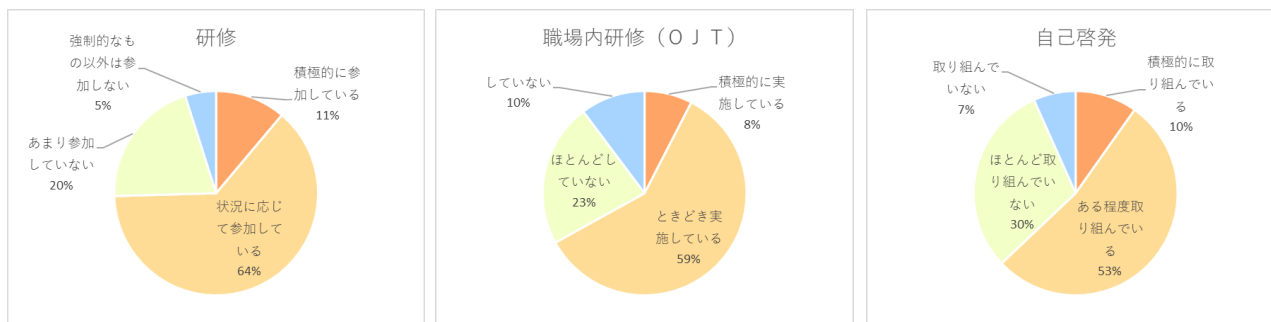
今後、さらに女性の活躍を推進するため、男女ともに育児休業・部分休業を取得しやすい雰囲気醸成や代替職員の確保を行うとともに、フレックスタイム制等柔軟な勤務体制の導入を検討し、ワーク・ライフ・バランスに配慮した職場環境づくりを行っていくことが必要です。



（5） 職員研修等

研修への参加についての質問では、「参加している」が75%で、前回のアンケート結果と同様であり、職員の研修参加への意欲がおおむね高いことが確認できます。一方、「研修に参加できない」理由では、「仕事が忙しい」や「応募したい研修がない」との回答が多いことから、職員が研修に参加しやすい体制づくりと専門研修を含めた研修内容の充実について改善していく必要があります。

また、職場内研修（OJT）や自己啓発についての質問では、3人に1人が「行っていない（取り組んでいない）」状況でした。「職場での実務経験」、「上司や先輩の指導・助言」、「自己啓発」については、アンケート結果から職員の能力開発の重要な手段であると示されており、より一層職員の意識を向上させていく必要があります。

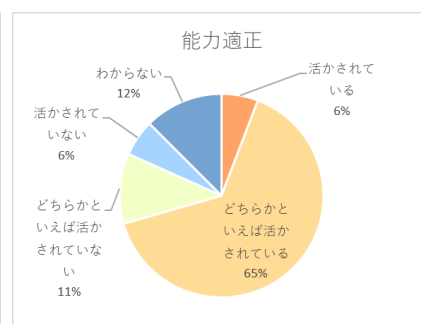
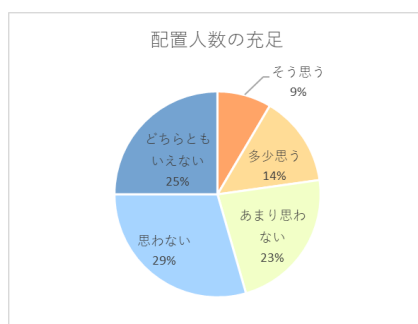
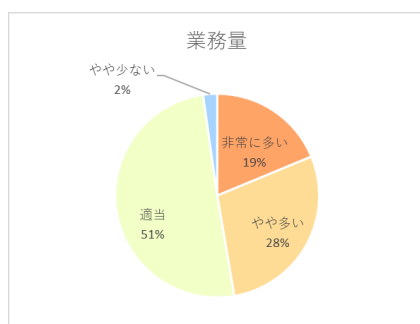
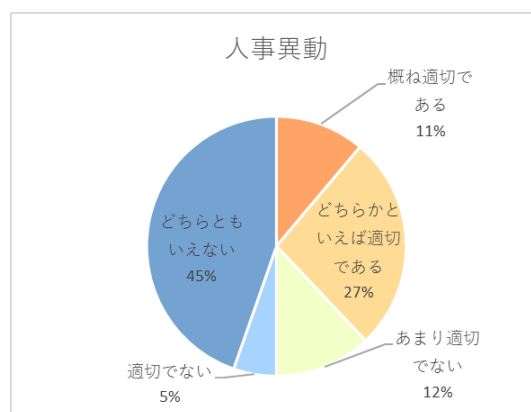
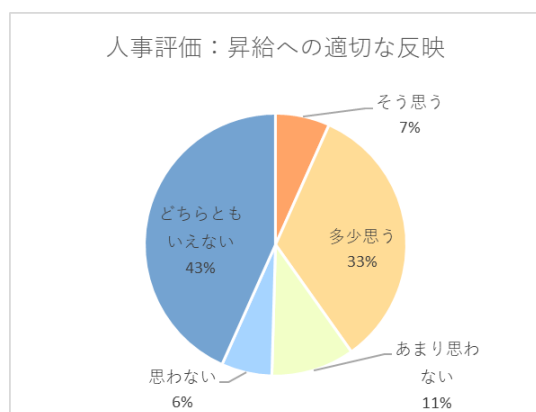


（6） 人事管理等

前基本方針において掲げた人事評価制度は、平成28年度の導入から10年が経過しましたが、人事評価の昇給への反映についての質問では、「適切に反映されている」が40%に対し、「どちらともいえない」が43%と最も多い結果となっています。

人事評価制度は、能力・実績に基づく人事管理の基礎となるほか、職員の人材育成にも資するものであることから、現在の制度上の課題（評価の公平性、評価基準の統一性、本人への評価結果のフィードバック等）を把握し、納得性の高い制度となるよう改善していくことが求められています。

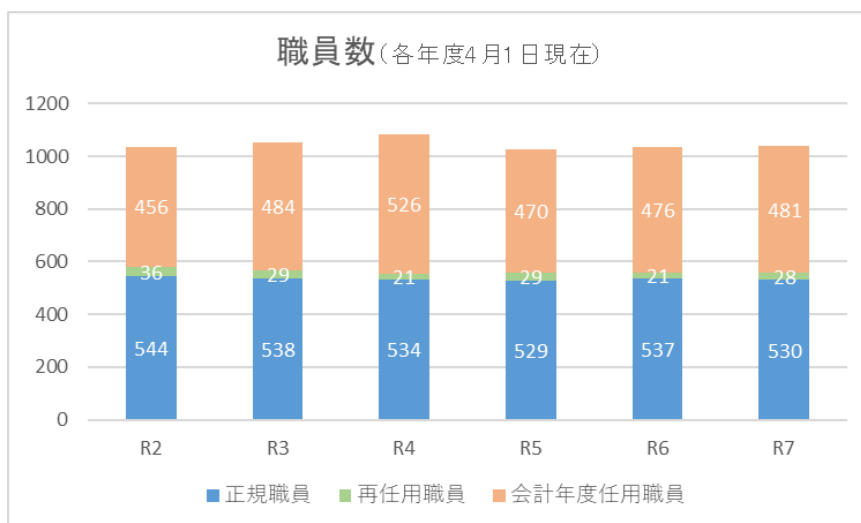
また、人事異動（配置）についても、「適切である」と回答したのが38%に対し、「適切でない」が17%、「どちらともいえない」が45%との結果となっています。このことは、①業務量（47%が「多い」と回答）、②配置人数（52%が「十分でない」と回答）、③能力適正（17%が「活かされていない」と回答）の結果から、「業務量に対する人員配置が適切でない」、「自分の能力に合った人事異動がなされていない」などの理由が考えられます。一方、所属以外の仕事への興味関心や個人的な目標を持っている職員の割合は高いことから、今後は、職員の適性を見極めた適材適所の配置、業務量に見合った人員配置等、より最適化した人事管理を行っていく必要があります。



2 職員の現況

(1) 正規職員（再任用職員）・会計年度任用職員数の推移

本市の令和7年4月1日における正規職員（再任用職員）及び会計年度任用職員数の推移は下図のとおりです。令和2年4月1日時点と比較すると、全体の職員数はほぼ変わらないものの、正規職員（再任用職員）は減少する一方で、会計年度任用職員は少しずつ増加している状況です。

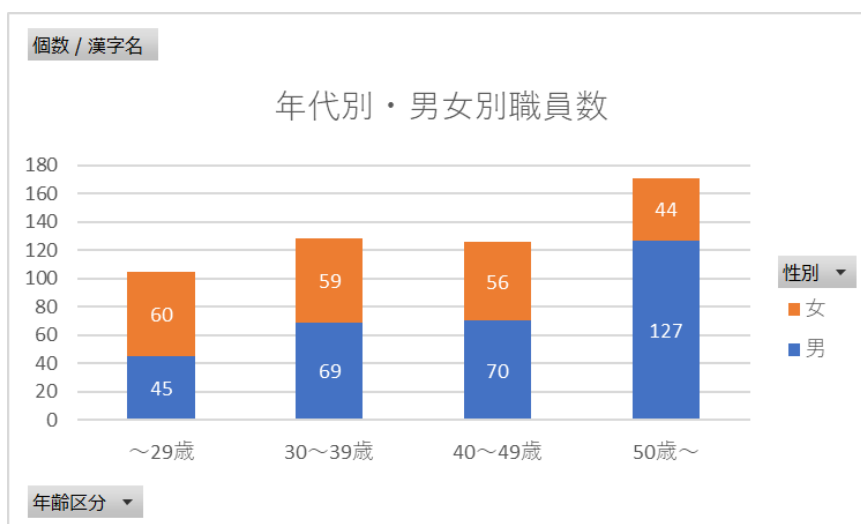


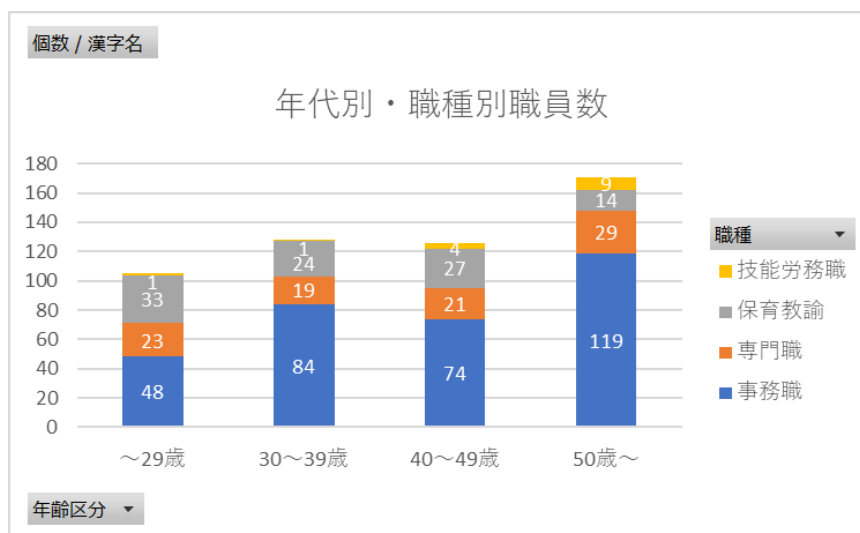
(2) 年代別・男女別・職種別の職員数

本市の令和7年4月1日における年代別・男女別及び年代別・職種別の正規職員数は下図のとおりです。年代別では、50歳以上が171人（32%）で構成比が最も高く、30歳未満は105人（20%）で構成比が最も低くなっており、全体的に年齢層が高い状況です。

次に、男女別では、50歳代において、男性の比率が圧倒的に高くなっていますが、それ以外の年代では男女比はほぼ同じです。

また、職種別では、事務職において、年齢が上がるにつれて人数が増加する傾向があり、特に50歳以上の層で構成比が高い状況です。





(3) 病気休職者・育児休業取得者の状況

本市の令和元年度から令和6年度までの病気休職者及び育児休業取得者の状況は下図のとおりです。病気休職においては、人数は微減傾向であるものの、毎年度新たに休職となる者が一定数いる状況です。さらに、ほぼ全ての休職理由が精神疾患によるものであることから、メンタルヘルス対策の重要性が浮き彫りになっています。

次に、育児休業においては、取得者総数は増加傾向にあり、期間も長期化する傾向が見られます。また、男性職員もわずかながら育児休業を取得してきており、育児参加への意識の変化が見られます。

病気休職

年度	病気休職を受けた者	うち前年度から継続する者	うち精神疾患患者
R元	11		11
R2	11	3	11
R3	9	2	8
R4	7	2	6
R5	9	3	8
R6	7	2	7

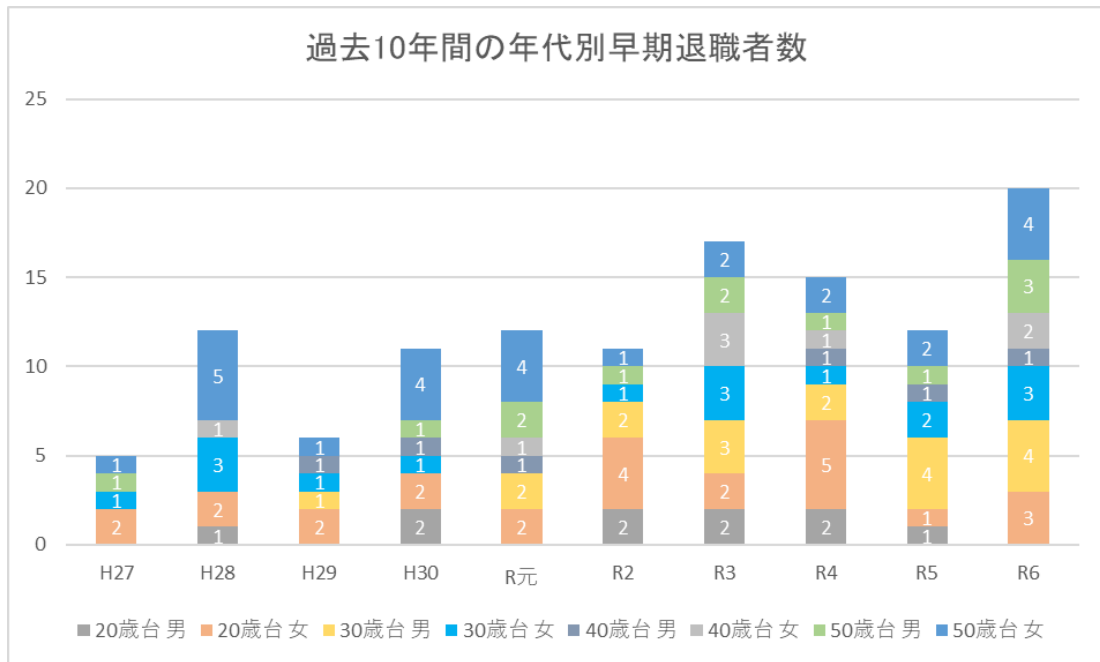
育児休業

年度	育児休業を取得した者	うち前年度から継続する者	うち男性職員
R元	19		0
R2	19	14	0
R3	25	16	0
R4	25	20	2
R5	22	10	3
R6	20	13	1

(4) 早期退職者の状況

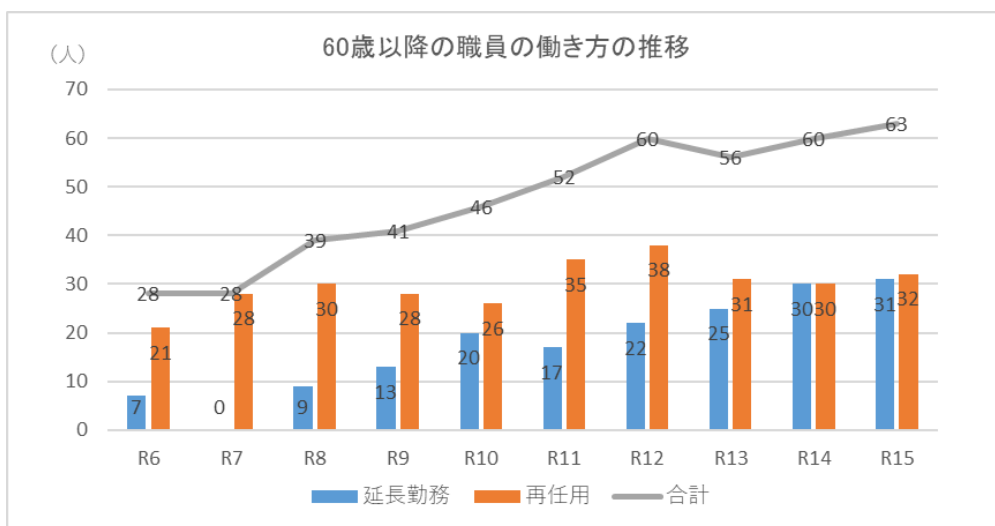
本市の過去10年間における早期退職者（勧奨退職者及び自己都合退職者をいう）の状況は下図のとおりです。性別では、女性の比率が高く、特に20歳台と50歳台の割合が高くなっており、女性の方が早期退職する傾向が強いことが見られます。

また、年度ごとの早期退職者数の推移では、平成27年度の5人から令和6年度には20人まで増加しており、男女とも早期退職の傾向が強まっていることが示唆され、離職防止に向けた早急な対策実施が喫緊の課題となっています。



(5) 60歳以降の職員の働き方

本市の令和6年度から今後10年間における60歳以降の職員の働き方の推計は下図のとおりです。令和5年度から施行された定年引上げ制度により、職員の定年年齢は段階的に65歳まで引き上げられる一方で、60歳以降の働き方を職員自身が選択できるようになりました。令和4年3月に実施した定年引上げに関する職員アンケート調査の結果を基に推計した今後の60歳以上の職員数は、令和6年度の28人から令和15年度には63人へと大幅に増加しています。これは、今後10年間で60歳に到達する職員が増加していくことと、60歳以降も働く意識や意欲が向上していることを反映していると考えられます。



3 人材育成・確保に係る課題

本市を取り巻く環境は、人口減少・少子高齢化の進行や老朽化する公共施設の更新、デジタル技術の急速な進展など、多様化・複雑化する行政課題により、大きな転換期を迎えています。持続可能な行政運営を維持し、市民サービスの質を向上させていくためには、以下の3つの変化を的確に捉え、人事施策における根本的な課題を明確にする必要があります。

(1) 社会情勢の変化【人口減少と人材獲得競争の激化】

わが国は、生産年齢人口が急激に減少する「人口減少社会」に本格的に突入しています。国立社会保障・人口問題研究所の推計によれば、本市においても今後さらなる人口減少が避けられない見通しであり、これは行政組織における労働力不足に直結する深刻な事態です。

ア 自治体間・官民間の人材獲得競争

労働力人口の減少に伴い、優秀な人材を巡る争奪戦は激化の一途を辿っています。従来の「公務員＝安定した職業」という魅力だけでは、民間企業や他自治体との競争に打ち勝つことは困難です。特に、土木・建築等の技術職や保健師などの専門職においては、有効求人倍率の高止まりにより、欠員の補充すら容易ではない状況が続いています。

イ 採用試験の受験者減少と内定辞退の増加

全国的に地方公務員採用試験の受験者数は減少傾向にあり、本市においても同様の懸念があります。また、民間企業の採用選考の早期化に伴い、内定辞退率も上昇しており、従来の「試験をして待つ」という受動的な採用手法では、必要な人材を確保できないリスクが高まっています。

ウ 地域課題の複雑化・多様化

少子高齢化、空き家対策、地域公共交通の維持、防災・減災対策など、解決すべき地域課題は複雑化しており、限られた人員の中で、より高度で効率的な行政運営を行うことが求められています。

(2) 行政に求められる能力の変化【DX推進と共創への対応】

急速なデジタル化や社会構造の変化は、職員に求められる資質を「定型的な事務処理能力」から「変革を創造する課題解決能力」へと劇的に変化させています。

ア DXの進展

総務省の自治体DX推進計画に基づき、行政手続のオンライン化や基幹業務システムの標準化が進む中、職員にはICTを単なるツールとして使うだけでなく、デジタル技術を活用して業務プロセスそのものを抜本的に見直す「BPR（業務改革）」の視点が不可欠となっています。

イ データに基づく政策立案（EBPM）の実践

勘や経験に頼るのではなく、客観的なデータを分析・活用し、根拠に基づいた効果的な政策を立案する「EBPM」の能力が強く求められています。これにより、限られた予算と人員を最適に配置し、市民サービスの満足度を最大化させる必要があります。

ウ 多様な主体との共創・調整能力

複雑化した地域課題は行政単独で解決できるものではなく、民間企業、NPO、地域コミュニティ等との「協働・共創」が前提となります。異なる立場の人々と対話し、共通の目標に向けて調整するなど、周囲を巻き込んでいく「コーディネート能力」や「ファシリテーション能力」が、現代の公務員における不可欠な能力となっています。

(3) 働き手の意識の変化【ワークライフマネジメントとエンゲージメント】

若手職員を中心に、仕事に対する価値観が「安定」から「働きやすさ」や「自己成長」へと大きくシフトしています。

ア ワーク・ライフ・バランスからワークライフマネジメントへ

「仕事と私生活を両立させる」だけでなく、自律的に働き方をコントロールし、双方を相乗効果で充実させる意識が高まっています。テレワークの活用や時間単位の休暇取得といった柔軟な勤務環境が整備されているか、また男性職員の育児休業取得が組織的に奨励されているかといった点は、職場としての魅力（ブランド力）を左右する決定的な要因となっています。

イ キャリア形成に対する自律性の高まり

終身雇用を前提とした「組織への依存」ではなく、自らの市場価値を高め、望むキャリアを主体的に構築したいと考える方が増加しています。組織が適切なキャリアパスを提示できず、成長実感を得られない職場であれば、優秀な若手職員ほど早期離職を選択する傾向が強まっています。

ウ エンゲージメント（働きがい）の重要性

職員が組織の目標に共感し、自発的に貢献したいと願う「エンゲージメント」の向上が、組織の活力に直結します。風通しの良い組織風土、適切な評価とフィードバック、そして「自分の仕事が市民の役に立っている」という手応えを実感できる環境づくりが、人材の定着（リテンション）における最大の課題となっています。

第3章 人材育成の基本理念

1 めざすべき組織像

個々の職員が持つ能力を最大限に引き出し、組織全体の相乗効果を発揮するための共通指針として、アンケート結果等を踏まえ、次のとおり本市の「めざすべき組織像」を定めます。

《めざすべき組織像》

職員同士が互いに信頼し、助け合い、教え合うことで、意欲と能力を発揮できる組織

～必要となる行動指針～

活発なコミュニケーション / ライフステージに合わせた柔軟な働き方
情報・知識の共有化 / 効果的・効率的な仕事の進め方
エンゲージメントの醸成 / 新たなチャレンジの歓迎
職場の目標・計画・役割分担の明確化

めざすべき組織像の実現に向けては、職場の心理的安全性を高め、対話と学び合いを促進する環境を整えます。全職員が信頼に基づきフォローし合える体制を築き、個々の意欲と能力を最大限に引き出す組織運営を行います。

2 めざすべき職員像

「めざすべき組織像」の実現に向けては、職員一人一人の意識改革が不可欠です。ここでは、アンケート結果等を踏まえ、次のスローガンの下、5つの「めざすべき職員像」を定めます。職員には、一人一人が組織を支えているという認識を強く持ち、「めざすべき職員像」を達成するための意識・行動をすることが求められます。

スローガン

市民と響き合い、変化を力に変えて、未来のたつのを創り続ける職員



《5つのめざすべき職員像》

- ① 市民の目線・立場で考え、行動し、多様な関係者と連携・協働できる職員
- ② 他者と良好で発展的な関係を作れるコミュニケーション力の高い職員
- ③ 社会や環境の変化に柔軟に対応し、新たな課題に対して果敢に挑戦できる職員
- ④ 高い危機管理意識・コスト意識を持ち、行政運営を改善実行できる職員
- ⑤ たつの市職員としての誇りと愛着を持ち、自ら学び、成長し続ける職員

① 市民の目線・立場で考え、行動し、多様な関係者と連携・協働できる職員

常に「市民に寄り添う」姿勢を持ち、行政の都合ではなく「市民の生活をどう改善できるか」を最優先に考えなければなりません。そのために、現場へ足を運び、市民ニーズを的確に把握します。情報の透明性を確保し、前例にとらわれず自ら考え行動することで、地域団体や企業を対等なパートナーとして捉え、強固な信頼関係を構築します。

② 他者と良好で発展的な関係を作れるコミュニケーション力の高い職員

相手の立場や意見を深く尊重する意識を最優先に持ち、単なる情報伝達ではなく、信頼関係の構築と発展に最善を尽くさなければなりません。そのために、まず「聞く」姿勢を徹底し、相手の真意や懸念を正確に理解した上で、専門用語を避け、分かりやすい言葉で丁寧に説明します。対立や意見の相違が生じた際は、感情的にならず、双方の意見を調整する「橋渡し役」として機能し、柔軟な解決策を提案します。

③ 社会や環境の変化に柔軟に対応し、新たな課題に対して果敢に挑戦できる職員

「前例踏襲」や「現状維持」の考えを脱却し、社会の変化を市民サービス向上の好機と捉える意識を持たなければなりません。また、失敗を恐れず、バックキャスト思考（未来の理想から逆算する考え方）で、常に「もっと良くできることはないか」と自問自答し続ける高い志も併せ持つ必要があります。そのために、積極的に外部へ足を運び、最新技術や社会動向を情報収集するとともに、まずは「やってみる」の精神で迅速に行動し、実行・改善を繰り返すことで、複雑な課題に対しても柔軟な解決策を導き出します。

④ 高い危機管理意識・コスト意識を持ち、行政運営を改善実行できる職員

常に「最悪の事態」を想定し、市民の安全と利益を守り抜く責任感を持たなければなりません。同時に、投入する公費を「市民からの預かり金」と強く認識し、最小の経費で最大の効果を生むという経営学的視点を持って業務を捉える必要があります。そのために、小さな変化や違和感を見逃さず、マニュアルに頼り切らないプロアクティブなリスク対応を徹底します。また、慣習的な業務をゼロベースで見直し、デジタル技術の活用やプロセスの簡素化によって、無駄を削ぎ落とす改善を継続的に実行します。

⑤ たつの市職員としての誇りと愛着を持ち、自ら学び、成長し続ける職員

自らが「たつの市の顔」であり「まちづくりの担い手」であるという強い当事者意識を持たなければなりません。同時に、本市の歴史や文化、魅力を深く理解・尊重し、その発展に貢献できることを喜びと感じる心を育む必要があります。そのために、与えられた業務を正確かつ迅速に遂行することのみに留まらず、業務に必要な専門知識のほか、総合計画や地域課題について主体的に学習します。研修参加や資格取得にも意欲的に取り組み、得た知識やスキルをチーム内で積極的に共有し、組織全体のレベルアップと市民サービスの向上に還元します。

3 職員に求められる意識・能力

ここまで「めざすべき組織像」や「めざすべき職員像」を示しましたが、これら指針を達成するためには、職員一人一人の意識や能力の底上げが不可欠であり、職員は自らの強みと課題を主体的に考え、変化する地域課題の解決に必要なスキルを学び続けるモチベーションを向上していくことが求められます。

本基本方針では、アンケート結果等を踏まえ、次のとおり「職員に求められる意識」及び「職員に求められる能力」を定めることで、個人の成長を組織の力へと還元し、市民からの信頼に応え続ける持続可能な自治体運営を実現することを目指します。

なお、次に示す「職員に求められる能力」については、人事評価制度の能力評価の項目設定とは別に、各職位における重点的な主要能力として定義するものです。

《職員に求められる意識》

意識の柱	求められる意識	具体的な行動
住民への向き合い方	共に地域を創る「共創のパートナー」	住民を顧客ではなく、課題解決の主体として捉え、対話と協働を推進する。
業務の進め方	変革への挑戦・DXによる最適化	「これまで通り」を疑い、デジタル技術を駆使して業務プロセス自体を再構築する。
リソースの捉え方	最小の経費で最大の効果を出す「経営意識」	財政制約を理解し、行政経営の視点で投資対効果（コスパ・タイパ）を追求する。
個人の姿勢	自らキャリアを切り拓く「自律的姿勢」	組織に依存せず、リスキリング（学び直し）を通じて専門性や汎用的なスキルを磨き続ける。
リスクへの考え方	早期実行・改善（アジャイル）	完璧主義を捨て、まずはスモールスタートで試行し、状況に合わせて柔軟に軌道修正する。

《職員に求められる能力》

職位区分	求められる役割の定義	重点を置くべき主要能力（コンピテンシー）
経営層（理事・部長級）	市政の方向性を決定し、組織全体の責任を担う	【政策形成・構想力】 時代の変化を先読みし、中長期的なビジョンを掲げ、戦略的な意思決定を行う能力
管理職（参事・課長級）	組織目標を達成し、部下を育成・管理する	【組織マネジメント・人材育成】 業務の進捗管理だけでなく、職員のモチベーションを高め、個々の能力を最大化させる能力
管理職（主幹級）	所属長を補佐し、あらゆる実務を計画・実行する	【計画・実行・判断力】 専門的業務を遂行しながら、所属長を補佐し、実務の計画・実行など部下の模範となる能力
監督職（課長補佐級）	実務のリーダーとして、チームを牽引する	【課題解決・チームビルディング】 現場の課題を特定し、関係部署や地域住民との調整を行いながら、円滑に業務を遂行する能力
中堅職員（係長級）	担当業務の主軸として、効率的かつ確実に遂行する	【効率化・改善力】 自身の業務を客観的に捉え、DXの活用等により改善提案を行う能力
若手職員（主事級）	基礎的な知識を習得し、正確に業務を行う	【基礎力・住民対応力】 基本的な事務処理能力を身につけ、住民の意向を丁寧に聴き取るコミュニケーション能力

第4章 人材育成・確保の取組

本章では、第2章の人材育成に係る状況、第3章の人材育成の基本理念を踏まえ、「人材確保」、「人材育成」、「人事管理（適正配置・処遇）」、「職場環境の整備」の4つの視点から、採用から退職までのサイクルを捉えた戦略的な取組として、次のとおり人材育成・確保に係る取組を定めます。職員一人一人が成長を実感し、やりがいを持って市民に貢献できる「活力ある組織」の実現に向け、全庁一体となって取組を推進していきます。

1 人材確保

(1) 採用試験の多様化・柔軟化による受験者の拡大

公務員特有の試験対策が受験のハードルとなり、優秀な人材が他自治体や民間企業へ流出することを防ぐため、受験者の視点に立った「挑戦しやすい試験」への転換を図ります。

ア 民間型試験（SPI）の導入

知識の暗記を問う従来の教養試験に代わり、SPI等の適性検査の導入を検討します。これにより、特別な公務員試験対策をしていない民間志望層や就業中の社会人が自身のポテンシャルで勝負できる環境を整え、母集団の拡大を図ります。

イ 試験時期の早期化と通年採用の実施

民間企業の採用スケジュールに合わせた早期選考枠の設置や年度途中の随時採用など、受験機会を複数回設けます。これにより、優秀な人材の早期確保を図るとともに、既卒者やUIJターン希望者が時期を問わず挑戦できる柔軟な体制を構築します。

ウ 人物重視の採用試験の実施

本市のめざすべき職員像に適合する、多様で優秀な人材を確保するため、引き続き、面接試験等による人物重視の採用を行っていきます。

(2) 多様なキャリア・高度専門人材の戦略的確保

有能な新卒者の一定採用のほか、組織の専門性と多様性を高めるため、外部の知見を持つ人材を積極的に取り込みます。

ア 社会人・職務経験者採用の強化と適切な評価

民間企業等での実務経験を「即戦力」として正當に評価し、職歴に応じた給与加算や役職配置を実施します。また、特定の職務経験（DX、法務、建築、危機管理等）に特化した採用枠や結婚・育児・介護などの理由で一度退職した元職員を即戦力として再採用する「カムバック採用」の創設など、専門的・多様な人材を確保する取組を検討していきます。

イ 特定任期付職員制度の柔軟な活用

デジタル推進や高度な専門知識が必要なプロジェクトにおいて、民間等の第一線で活躍する専門家を「特定任期付職員」として招き入れます。外部の視点を組織に注入

することで、行政課題の迅速な解決と職員の意識改革を同時に図ります。

ウ 専門職（技術職・保健師等）の確保対策

全国的に不足している土木、建築、保健師等の専門職種については、就職説明会の積極的な実施、養成校への直接的な働きかけなど、ターゲットを絞った対策を講じ、安定的な確保を目指します。

エ 計画的な障害者雇用

障害がある人がその能力や適性を最大限に生かし、自立して働くことができるよう、誰もが働きやすい職場環境を構築し、計画的な障害者雇用を行っていきます。

(3) たつの市の魅力を伝える「戦略的ブランディング」と広報

「市役所」の枠を超え、一つの「働く場」としての本市の魅力を可視化し、志望者の感情に訴えかける情報発信を展開します。

ア SNSによる「顔の見える」情報発信と民間サービスの活用

たつの市公式SNS（LINE、Instagram等）を活用し、若手職員が地域課題に挑む姿や職場のリアルな雰囲気動画を配信することで、「どのような先輩と、どのような志を持って働くか」を具体化し、情緒的なエンゲージメントを醸成します。また、民間会社が運営する求人サイトや採用プラットフォーム等のサービス導入により、播磨圏域に留まらず、全国に向けて積極的に本市のPRを図ります。

イ 実践型インターンシップの展開

単なる職場見学に留まらず、実際の地域課題に対する政策提案を行う「ワークショップ型インターンシップ」を実施します。就業体験を通じて、本市の仕事のダイナミズムを実感してもらうことで、入庁後のミスマッチを防止し、入庁意欲を最大化させます。

(4) 「選ばれる職場」としての働きやすさの発信と定着支援

採用活動と職場環境の整備を一体的に捉え、働きやすさを確保するための強力な武器とします。

ア ワークライフマネジメントの数値化とPR

たつの市特定事業主行動計画に基づき、有給休暇の取得率、時間外勤務の削減状況や男性職員の育休取得実績を積極的に公表します。「私生活を大切にしながら、専門性を発揮できる職場」であることを客観的データで示し、多様なライフスタイルを尊重する姿勢をアピールします。

イ 内定辞退の防止と入庁後のフォロー

内定後の不安を解消するため、現役職員との定期的な懇談会を実施します。また、採用後の「メンター制度」によるフォロー体制をあらかじめ提示し、心理的な安心感を提供することで、確実に入庁・定着へと繋がります。

2 人材育成

(1) キャリア段階に応じた体系的な能力開発

職員の経験年数や役割に応じ、一貫性のある育成プログラムを実施します。

ア 階層別研修の再構築

新規採用職員から管理職まで、各段階で求められるマインドとスキルを明確化します。特に中堅職員層には、後輩育成能力（メンター能力）やプロジェクト管理能力の向上を重点化し、組織の次代を担う中核人材を育成します。

イ 管理監督職のマネジメント能力向上

組織の生産性を最大化するため、部下の多様な能力を生かす「ダイバーシティ・マネジメント」や成長を促す「コーチング」の手法を習得する研修を実施し、管理監督職のマネジメント能力向上を強化します。

(2) 時代の要請に応える重点的な育成施策

デジタル技術や政策形成力など現代の行政運営に不可欠な専門能力を全庁的に底上げします。

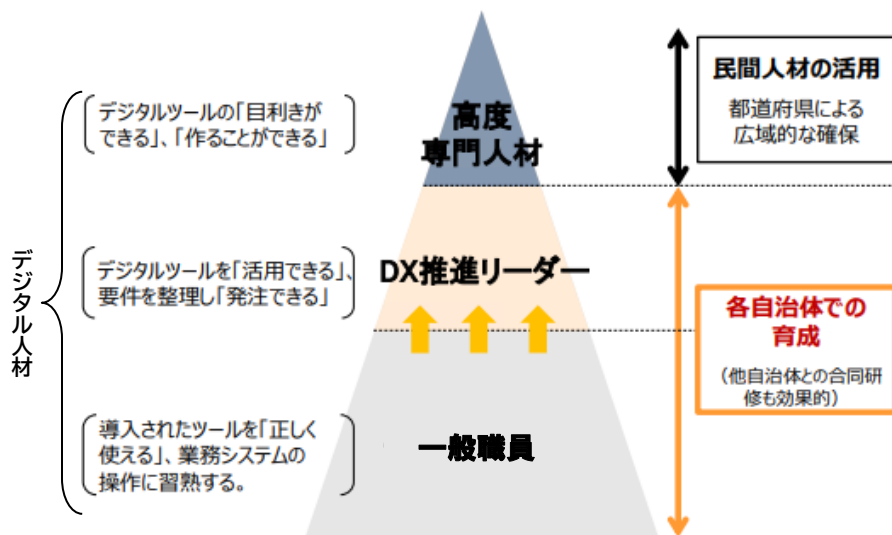
ア DX・デジタル活用能力の向上

全ての職員がICTを身近な道具として使いこなせるよう、DXに関する様々な研修を実施し、全庁的なデジタル・リテラシーの底上げを図ります。これにより、単なるツールの操作習得にとどまらず、データに基づいた政策立案（EBPM）や業務プロセスそのものを見直す業務改革（BPR）の思考を養います。

また、各部局において改革を牽引するデジタル化推進リーダーを選任し、より高度なデータ分析やAI、RPA等のデジタル技術の活用に関する専門知識の習得を図ります。

さらに、外部の専門人材と協働し、OJTを通じて現場の課題をデジタルで解決する実践力を磨きながら、デジタル化推進リーダーの育成を全庁的に推進していきます。

《総務省が定義するデジタル人材像の3類型》



※本市では、「DX推進リーダー」を「デジタル化推進リーダー」と設定

イ 政策形成力と課題解決力の強化

前例踏襲に捉われず、現状を分析して最適な解決策を導き出すワークショップ型研修を実施します。また、国や兵庫県、他の自治体との人事交流を継続し、広域的なネットワークの構築と大規模プロジェクトのマネジメント手法を習得します。

ウ 庁内プロジェクトチーム（PT）への参画促進

部局横断的な重要課題の取組に対しては、若手からベテランまでが参画するプロジェクトチームを組織します。通常の業務ラインでは得られない多様な職種との協働を通じ、多角的な視野と合意形成能力を養います。

(3) 研修の充実と「学び続ける組織」の構築

職員研修（Off-JT）を現場の業務（OJT）に繋げるための仕組みを強化します。

ア 研修プログラムの充実

従来の職員研修に加え、職員同士が意見を出し合い、学び合えるワークショップ型の研修プログラムを導入します。また、研修後に効果測定を行い、研修成果を可視化することで、職員研修の更なる充実を図ります。

イ 伴走型の職場内教育

新規採用職員一人一人に指導員（メンター）を配置し、業務スキルの伝達だけでなく精神的なサポートも行う体制を確立します。

ウ 自己啓発（SD）の支援

職員の自主的な学びを促進するため、eラーニングの充実や職務に関連するセミナーへの参加支援を強化します。

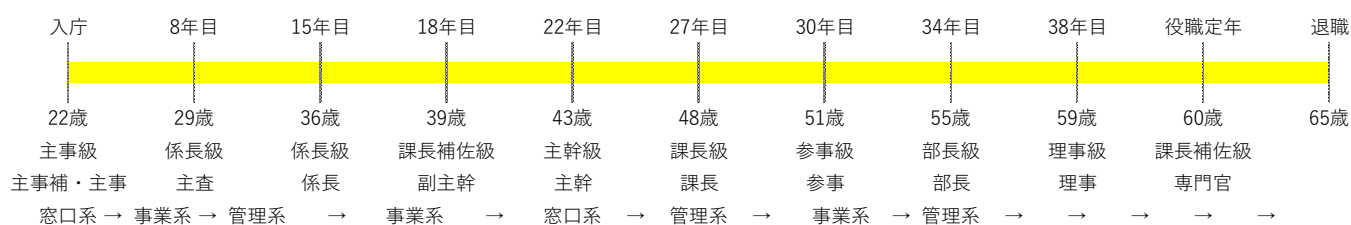
(4) 戦略的なジョブローテーションと人事評価の活用

職員個々の能力や実績に応じた適材適所の配置と公平な評価により、職員の意欲を引き出します。

ア キャリア形成に資する異動の実施

自己申告制度を実効性のあるものとし、個々のキャリアビジョンに基づいた戦略的な異動を行います。複数の分野を経験させることで、柔軟な思考力と広範なネットワークを持つ人材を育成します。

キャリアモデルの例（大卒新卒者の場合）※年齢は各年4月1日現在



イ 評価を通じた人材育成の徹底

地方公務員法に基づく人事評価制度を運用し、能力や実績を適正に評価します。また、結果のフィードバックを通じて、強みを伸ばし弱みを克服するための具体的な行動変容を促します。

3 人事管理（適正配置・処遇）

(1) キャリア形成を支援する戦略的配置（適正配置）

職員の専門性の育成と幅広い行政経験の蓄積を両立させる配置戦略を推進します。

ア 自己申告制度の高度化とキャリア対話の充実

年1回の自己申告制度を単なる希望調査に終わらせず、上司との面談を通じて中長期的なキャリア形成を共有する機会とします。職員が「どのような専門性を磨きたいか」という意欲を組織が把握し、可能な限り配置に反映させることで、自律的な成長を促します。

イ ジョブローテーションの最適化

新規採用職員から若手層に対しては、複数の職域（窓口、事業、内部管理等）を経験させることで、行政運営の全体像を把握し、多角的な視点を持つゼネラリストとしての基礎を養います。一方、中堅層以降は、特定の分野で高度な専門性（スペシャリスト）を発揮できるよう、配属期間の柔軟な運用を検討します。特にDX、福祉、土木等の専門知識を要する職種については、「専門人材の育成・確保」の観点から継続的な配置を考慮します。

ウ 庁内公募制・プロジェクトチームへの登用

重点施策や新規課題に対し、所属部署にかかわらず意欲のある職員を公募する「庁内公募制」を導入します。自ら手を挙げる機会を設けることで、組織の活性化と職員の主体性を引き出します。

(2) 能力と実績を公正に反映する処遇（評価・昇任）

公平・公正な評価制度を構築し、頑張った職員が報われる仕組みを徹底します。

ア 人事評価結果の厳格な活用

人事評価制度に基づき、評価結果を昇給、賞与、昇任管理に直接かつ適切に反映させます。評価のプロセスにおいては、数値化しにくい定性的な貢献（チームワークや困難課題への挑戦）も正当に評価できるよう、評価者訓練（研修）を継続的に実施し、評価の客観性と信頼性を担保します。

イ 意欲ある若手の早期登用

年齢や年次にとらわれず、高い能力と実績を示した職員を早期に昇任させるなど、キャリアアップのスピードに柔軟性を持たせ、若手職員のモチベーション維持に繋がります。

ウ 分限処分の運用

仕事に対する意欲や能力が低く、人事評価が一定の基準に満たない職員の意欲向上を図るため、管理・監督職による指導・助言や意識改革のための研修を積極的に実施した上で、それでも改善が見込まれない場合は、分限処分の規定に基づいて適切な運用を行い、より円滑な組織運営に努めます。

(3) 多様な働き方を支える任用・処遇の柔軟化

職員の幸福・健康（ウェルビーイング）を高めるため、柔軟な人事管理を推進します。

ア 役職定年職員・再任用職員の活躍推進

複雑化・高度化する市民ニーズへの対応や戦略的な組織構築のために、今後、役職定年職員や再任用職員の果たすべき役割は益々重要なものとなります。

これまで培った経験や蓄えた知識を後輩職員に伝承するための人事配置を行うとともに、役職定年職員や再任用職員がやりがいを持って仕事に取り組めるよう、新たな評価基準の設定や講師型研修等を進めていきます。

イ ワーク・ライフ・バランスとキャリアの両立支援

育児や介護、自身の病気治療など、様々な事情を抱える職員がキャリアを断念することなく働き続けられるよう、業務分担やタスク・シェアリングなど所属での協力体制を確立するとともに、フレックスタイム制や短時間勤務等柔軟な勤務体制の導入を検討し、キャリアの継続を支援します。

4 職場環境の整備

(1) ワークライフマネジメントの推進と総労働時間の短縮

仕事の責任を果たしつつ、私生活も充実させる「ワークライフマネジメント」を推進し、組織全体の生産性を向上させます。

ア DXを活用した業務改革（BPR）の徹底

たつの市DX推進基本方針に基づき、RPAやAIの活用、電子決裁の原則化、ペーパーレス化を強力に推進します。併せて、コンビニ交付やオンライン申請の促進により、窓口開庁時間の短縮を積極的に検討し、定型業務の自動化や事務プロセスの簡素化により創出された時間を対人サービスや政策立案などの創造的な業務へシフトさせるとともに、時間外勤務の抜本的な削減を図ります。

イ 柔軟な働き方を支える制度の拡充と定着

フレックスタイム制や短時間勤務等の制度の導入を検討し、職務の特性に応じて柔軟に活用できる環境を整えます。育児、介護、治療といったライフイベントに直面している職員だけでなく、全職員が自律的に働く時間を選択できる柔軟な組織を目指します。

(2) 多様な人材が活躍できる包摂的な職場づくり

性別、年齢、経歴等の多様性を尊重し、誰もが持てる力を発揮できる環境を整備します。

ア 女性活躍の推進と男性の育児休業取得促進

たつの市特定事業主行動計画に基づき、女性職員のキャリア形成支援や管理職登用を積極的に進めます。また、男性職員の育児休業取得を「特別なこと」ではなく「当然の権利・責務」とする職場文化を醸成するため、上司による取得意向確認の徹底や代替要員の確保・業務分担の見直しを組織としてバックアップします。

イ ハラスメントの根絶と心理的安全性の確保

パワーハラスメント、セクシャルハラスメント、マタニティハラスメント等のあらゆるハラスメントを許さない姿勢を改めて明確にし、研修を通じて全職員の意識改革を図ります。また、窓口担当者へのカスタマーハラスメント対策も強化し、職員が安心して公務に専念できる体制を構築します。

(3) 心身の健康保持・増進（健康経営の視点）

職員の健康は組織の活力の源泉であるという考えに基づき、予防と早期対応に重点を置いたメンタルヘルス対策を推進します。

ア メンタルヘルスケアの充実

ストレスチェックの結果を組織分析に活用し、高ストレス職場への重点的な支援や環境改善を行います。産業医と連携した相談窓口の周知を徹底し、不調の早期発見・早期対応に努めるとともに、休職者のスムーズな職場復帰（リワーク）を支援するプログラムを運用します。

イ 健康増進活動の奨励

定期健康診断の受診徹底に加え、ICTを活用した健康増進プログラムの提供や職場での運動機会の創出など、職員が自主的に健康管理に取り組めるよう働きかけます。

(4) 組織風土の変革とエンゲージメントの向上

職員が「この組織の一員として貢献したい」と感じられるよう、対話を通じた信頼関係の構築を進めます。

ア 風通しの良いコミュニケーションの活性化

1on1ミーティングの質を高め、部下が失敗を恐れず挑戦できる、心理的安全性の高いチーム作りを推進します。若手職員のアイデアを政策に反映させる提案制度の活性化など、ボトムアップの意見を尊重する組織文化を育てます。

イ エンゲージメント調査による課題の可視化

職員の意欲や職場への満足度を測定する調査を定期的実施します。その結果を各職場にフィードバックし、数値目標を立てて改善に取り組むことで、職員の「働きが

い」を継続的に向上させるPDCAサイクルを確立します。

ウ オフィス環境の改善

コミュニケーションを促進するフリーアドレスの導入検討や職員交流の場の整備など、物理的な作業環境やソフト面の改善を通じて、発想の転換や職員間の交流を促します。

エ 兼業許可の拡充

職員の兼業は、地域活性化や人手不足の解消、職員のキャリア形成・成長、組織の魅力向上に資するものであると考えられるため、全国自治体の導入事例等を踏まえ、兼業許可の拡充について調査研究します。

第5章 人材育成・確保の推進体制

1 職員に求められる役割

本市が直面する少子高齢化、デジタル化の加速、激甚化する災害への対応など、行政課題が複雑・多様化する中で、持続可能な市政運営を維持するためには、職員一人一人が「たつの市を創る主体」としての自覚を持ち、その能力を最大限に発揮することが不可欠です。本章では、人材育成を「組織全体の最重要戦略」と位置づけ、各階層や組織内で求められる（=果たすべき）役割を明確にします。

《各階層で求められる役割》

区分	求められる役割
理事・部長級	部局の統括責任者として、全庁的視点で政策形成や議会調整を担い、長期的な判断に基づき施策を断行するとともに、的確なリスク管理で不測の事態に即応する。
参事・課長級	課の統括者として、関係機関との調整を図りつつ、中長期的視点で課の施策を立案・遂行し、職員の意欲向上と能力育成を推進する環境を構築する。
主幹級	課の副統括者として、現状評価と将来予測に基づき施策を企画・遂行し、庁内調整や職場内の疎通を図りながら、部下の能力把握と育成を推進する。
課長補佐級	監督職として、係の方針決定や進捗・組織管理を担いつつ、予算執行と業務改善を徹底し、情報収集に基づく施策提案や人材育成を主導する。
係長級	上司や先輩職員の指示のもと、施策を企画・遂行し、市民ニーズを反映した業務改善や費用対効果の追求、後輩の育成に主体的かつ迅速に取り組む。
主事級	上司や先輩職員の指示のもと、担当業務を迅速・正確に遂行し、市民へ誠実に対応するとともに、常に問題意識を持ち積極的な改善提案を行う。
再任用職員	培った知識や技能を後輩職員へ継承するとともに、管理職のマネジメント支援、能力の再開発（リスキリング）、経験を活かした業務改善に積極果敢に取り組む。
会計年度任用職員	公務員としての自覚を持ち、専門知識や技能の修得に励みながら、上司の指示に従い行政サービスの的確な遂行に努める。
任期付職員	専門的な知識や経験を活かして即戦力として公務に従事し、限られた任期の中で担当業務を着実かつ効率的に遂行する。

《組織内で求められる役割》

区分	求められる役割
全職員	<p>全ての職員は、職位に関わらず「市民の幸せ（ウェルビーイング）の最大化」を共通の目的とする。</p> <p>①自律的学習者としての役割 待機的な姿勢ではなく、自らのキャリアを主体的に設計する。法改正や技術革新（AI・DX）などの外部環境の変化に敏感であり続け、必要な知識を自ら習得する「リスクリング」の姿勢を持つ。</p> <p>②改善・改革の推進者としての役割 「前例踏襲」の壁を打ち破り、常に「より効果的、効率的な手法はないか」を問い続ける。事務事業のスクラップ・アンド・ビルドを日常的に意識し、行政経営の質を向上させる。</p> <p>③対話と協働のコーディネーターとしての役割 市民、地域団体、民間企業、他自治体との「対話」を重視し、多様な主体を巻き込む。行政だけで解決できない課題に対し、様々なネットワークを構築し、共創の場をつくる調整役を担う。</p> <p>④人権と多様性の擁護者としての役割 あらゆる人権課題への深い理解を持ち、誰もが自分らしく暮らせる社会の実現に向けて、公務員倫理に基づいた公正公平な行動を徹底する。</p>
管理監督者	<p>管理監督者は、部下を育てる責任を強く持ち、組織力の最大化を目指す。</p> <p>①「育てる責任」の完遂 部下の能力を見極め、適切な権限委譲（デレゲーション）を通じて成長の機会を提供する。OJTを単なる業務指示に留めず、部下のキャリア形成を支援するメンターとしての役割を果たす。</p> <p>②戦略的マネジメント 各課のミッションと職員個人の目標を合致させ、組織としての成果を最大化する。ワーク・ライフ・バランスを率先して実践し、多様な働き方を許容する職場づくりを行う。</p>
所属部署	<p>日常の職場において、互いに教え合い、学び合う「学習する組織」への転換を目指す。</p> <p>①ナレッジシェアの推進 個人の持つ知識や経験を「組織の資産」として共有する文化を醸成する。</p> <p>②多様なキャリアパスの尊重 ゼネラリスト（総合職）とスペシャリスト（専門職）の双方の重要性を認め、それぞれの意欲を尊重する配置検討を行う。</p>
人事担当課	<p>人材育成の主管部署は、個々の職員の努力を支える「仕組み」と「環境」を構築する責任を持つ。</p> <p>①評価制度と育成の連動 たつの市人事評価制度に基づき、能力開発や挑戦した過程が正当に評価される仕組みを強化する。評価結果を適切な配置（適材適所）に反映させる。</p> <p>②体系的な研修機会の提供 階層別研修のほか、DX推進、政策立案、危機管理など、時代の要請に応じた専門研修プログラムを、外部機関（兵庫県自治研修所等）と連携して提供する。</p> <p>③メンタルヘルスと健康経営 職員が意欲を持って働き続けられるよう、ストレスチェックの活用やハラスメント防止策を徹底し、心身の健康を守る支援体制を強固にする。</p>

【参考】

制定・改定履歴

第1版（平成18年7月）／第2版（平成28年2月）／第3版（令和8年3月）

あ行

◇アジャイル

小さな一歩を素早く踏み出し、実践しながら改善を重ねていく物事の進め方・考え方

◇ウェルビーイング

身体的、精神的、社会的に良好で満たされた状態（持続的な幸福）を指す包括的な概念

◇エンゲージメント

働き手にとって、組織目標の達成と自らの成長の方向が一致し、仕事へのやりがい・働きがいを感じる中で、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を示す概念

か行

◇キャリアパス（モデル）

採用から将来に至るまでの、必要な業務経験、昇進、異動の標準的な道筋を示した育成計画

◇共創・協働

多様なステークホルダーが連携し、互いの強みを活かして新たな価値や地域課題の解決を共に創り上げるプロセス

◇コーチング

対話を通じて相手の思考や行動を引き出し、自発的な成長や目標達成をサポートするコミュニケーション技法

◇コスパ・タイパ

コスパ（コストパフォーマンス）は「費用対効果」、タイパ（タイムパフォーマンス）は「時間対効果」を指し、どちらも最小の投資で最大の成果を求める効率重視の概念

◇コンピテンシー

職務や役割において、高い業績や成果を生み出す人に共通して見られる具体的な行動特性のこと

さ行

◇採用プラットフォーム

求人掲載、応募者管理、面接調整を一元化し、職員採用業務を効率化するシステム

◇ジョブローテーション

計画や方針に基づいて定期的に部署や職務を異動する人事制度

◇人材マネジメント

組織理念（目標）を達成するために、職員の能力を最大限に引き出し、発揮させ、職員の成長が組織力の向上につながるよう、人材の確保、育成、評価、配置、処遇等を戦略的に実施すること

◇心理的安全性

職場内で誰に対しても安心して自分の意見、質問、懸念、または失敗を共有できる状態

◇戦略的ブランディング

仕事のやりがい、成長の機会、働き方といった魅力を再定義・言語化し、対外的に発信することでポジティブなイメージを浸透させる人材確保・採用活動

た行

◇ダイバーシティ・マネジメント

性別、年齢、国籍、障害の有無、価値観など異なる背景を持つ人材を受け入れ、その個性を活かして組織の成果を最大化する経営手法

◇タスク・シェアリング

特定の業務を複数の職種やメンバーで分担・共有し、業務効率化や時間外勤務の削減、組織の柔軟性向上を目指す取り組み

◇チームビルディング

個々のメンバーが持つ知識・スキル・経験を最大限に引き出し、共通の目標達成に向けて連携できる高い組織力を構築する取り組み

◇デジタル・リテラシー

デジタル技術・機器・データを理解し、適切に操作・活用し、安全性や倫理的判断を伴いながら情報を取捨選択できる総合的な能力

は行

◇バックキャスト

理想とする未来像（ゴール）をまず設定し、そこから現在にさかのぼって必要なアクションを逆算する思考法・戦略策定手法

◇フリーアドレス

職員が庁舎内で固定席を持たず、日や時間帯ごとに空いている席や集中ブースなどを自由に選んで業務を行うワークスタイル

◇フレックスタイム制

1か月などの一定期間（清算期間）における総労働時間を定めた上で、職員が日々の始業・終業時刻を自主的に決定できる制度

◇プロアクティブ

問題が起こる前に先手を打ち、未来を予測して能動的・主体的に行動する姿勢や考え方

ま行

◇メンター制度

新規採用職員（メンティー）等に対し、直属の指導担当者（OJT）とは別の、年齢や年次が近い先輩職員（メンター）が定期的に面談を行い、心理面やキャリア形成をサポートする仕組み

ら行

◇リスキリング

DXや技術革新に対応するため、新たな業務に就く（または現在の職務のスキルを大幅に変える）ために必要な知識・技術を学ぶ「スキルの再開発・再教育」

わ行

◇ワークライフマネジメント

仕事（ワーク）と生活（ライフ）を自ら積極的に管理し、両方で相乗効果（シナジー）を発揮して高い水準で充実させる働き方・生き方

数字

◇1 on 1 ミーティング

上司と部下が定期的に1対1で行う部下の成長やメンタルケア、相互理解を目的とした対話の場

A～Z

◇BPR (Business Process Re-engineering)

企業全体の業務プロセス、組織構造、情報システムを根底から見直し、劇的な成果（コスト削減、納期短縮、品質向上など）を達成するための抜本的な改革手法

◇DX (デジタルトランスフォーメーション)

企業や行政などの組織や活動、あるいは社会の仕組みや在り方が、デジタル技術の導入と浸透により根本的に変革すること

◇EBPM (Evidence Based Policy Making)

政策の目的を明確化したうえで、経験や直感ではなく、データ等の合理的根拠（エビデンス）に基づいて政策を立案・実行・評価する手法

◇OJT (On-the-Job Training)

職場での実務を通じて上司や先輩が部下に知識・スキルを指導する職場内訓練

◇RPA (Robotic Process Automation)

パソコン上で行う定型的な業務手順をソフトウェアロボットに記憶させ、自動化する技術

◇UIターン

地方から都市部へ移住した人が再び故郷へ戻る「Uターン」、出身地以外に移住する「Iターン」、都会から地元近くの都市に移住する「Jターン」の総称