

福知山市人財育成基本方針2024-2026

～ 一人ひとりの成長を大切にして、組織が伸びる ～

令和6年4月

福知山市

人財育成基本方針 2024-2026 を策定するにあたって

人財育成基本方針 2024-2026 では、組織で働く人を大切にし、共に成長していきたいという強い思いから、「人材」から「人財」へと表記を変更しました。

皆さんは、組織にとって一人ひとりが代えがたい存在です。職員一人ひとりにスポットを当て、皆さんの持っている潜在能力を十分に引き出し、不確実で予測困難な時代を共に乗り越えていくための様々な力を、伸ばし育てていきます。

そして、皆さんは、ここに示すめざす職員像や行動指針と照らし合わせて、「どんな自分になりたいか」「自分は何を得意として、組織のためにどのような力を発揮するのか」を考え、自分で自分をマネジメントし、成長させていく「セルフマネジメント」ができる人財育成を推進していきます。

多様性の今、もっと自由に、もっと伸び伸びと。一緒に成長していきましょう。

目次

第1章 人財育成基本方針の柱

1. 人財育成の基本的な考え方
2. 人財育成の主体
3. 現状から見る人財育成に係る課題と3つのキーワード
4. 人財育成基本方針体系図
5. 理念
6. めざす職員像
7. 職員の行動指針

第2章 人財育成の取り組み

1. めざす職員像に向けての取り組み
2. 人財育成の重点的な取り組み

第3章 成長できる職場づくりをめざして

1. 働きやすい環境
2. ハラスメントのない職場
3. 議論が活発に行える組織
4. 多様な人財の確保
5. 主体的なキャリア形成への支援
6. DX推進における人財育成

おわりに

資料:人財育成基本方針改定にあたって

第 1 章

人財育成基本方針の柱

1. 人財育成の基本的な考え方

市政運営を支えるのは、職員の皆さん一人ひとりの力です。本方針での人財育成の対象は常勤の一般職職員、会計年度任用職員等、福知山市職員として働く全職員です。一人ひとりが成長しようとする意欲を持ち、能力を向上させることが、組織の成長へとつながります。

今こそ「職員全体が『OneTeam』となるよう組織の意識を変えること」「職員誰もが能力を發揮できる職場環境をつくること」への取り組みが必要です。

めざす職員像に向かって、職員一人ひとりが全力を出すことができるよう支援するものとして福知山市人財育成基本方針 2024-2026 を策定します。

2. 人財育成の主体

なぜ人財育成は必要なのでしょう。市の発展のため、市民の幸せのため、福知山市に関わるすべての人のため…どれも正解です。だからこそ、これからの人財育成は、職員一人ひとりが主体的に取り組むことが、より一層求められるものとなります。能力開発は、職員自身のビジョンとやる気が必要不可欠です。自ら目標を設定し、日々自己啓発により能力向上を図り、その成果を業務で発揮し、自らも評価することにより、次の能力開発に繋げていくことができます。

一方で、職員の能力開発を支援することは、職場の重要な役割です。また、職務に直結した実践的能力は、職務を遂行する職場でこそ身につくものです。このため、職員個人に任せることなく、人事管理との連動により職場全体で育成していくことが求められます。

人財育成基本方針については、「まちづくり構想 福知山」や「福知山市行政改革大綱 2022-2026」で掲げる政策・施策を着実に推進するために、職員一人ひとりの成長を支えるものとして会計年度任用職員等を含む全職員を対象として取り組みます。また、人財育成基本方針の体系において、方針で掲げる「理念」「めざす職員像」に基づく「職員の行動指針」に対応する取り組みを示し、理念の実現に向けて、人財育成の取り組みを推進していきます。

3. 現状から見る人財育成に係る課題と3つのキーワード

～職員アンケート結果より～

共通ビジョン

ライフスタイルの変化により、仕事に取り組む姿勢や働き方に対する考え方も多様化が進んでいます。また、職員数の減少や年齢構造がいびつになり、担当1人のみで行う業務が増え、チームの力を高めることよりも、個々が業務に関する専門的知識を高めていこうとする傾向が大きくなってきていることがわかってきました。

職員一人ひとりが自己の能力を高めようと自己研鑽することは、組織の成長のためにとっても大事なことです。しかし、それぞれのビジョンを優先した育成を続けていくと、組織全体のバランスが取れなくなり、職員を対象に実施した「人材育成基本方針改定に係るアンケート結果」からも「リーダーや、マネジメントができる人材の育成不足」という課題が見えてきました。

心理的安全性

業務のデジタル化、働き方の多様化、業務の増加など、労働環境が大きく変化してきたことにより、ジェネレーションギャップも大きくなっています。既存のまま進めてきたことに対して、今の時代に合っていないものや、何か違和感があるものが増えてくる中で、組織内の人間関係においてジェネレーションギャップによる取り違えが起こっている傾向も見え、「組織へのエンゲージメントが低くなってきている」という課題が見えてきました。

時間不足

新しい制度・多様化するニーズに対応していくために、どの役職・職種においても、業務過多の傾向が大きくなってきています。また、めまぐるしく変化する時代において、ゆっくり育成することよりも、即戦力となる人財が求められ、OJT にかかる時間も減少してきています。

一方で、全職員対象の研修や必須研修が増えてきており、業務を助けるための能力開発のための研修が、業務を円滑に行う上で負担となってきている現状があります。

限られた時間の中で、効率や効果を最大限に得るためにも「育成にかかる時間の確保と研修メニューや実施方法の見直し」という課題が見えてきました。

新しい人材育成基本方針では、それぞれの課題にアプローチしていく取り組みを推進していきます。職員全体が OneTeam となるよう組織の意識を変え、職員誰もが能力を発揮できる職場環境をつくるために、ひとつひとつ確実に、前に進んでいきましょう。

4. 人財育成基本方針体系図

現状における人財育成に係る課題を解決するために、人財育成基本方針の体系を、「理念」「めざす職員像」「対応する取り組み」として示しています。対応する取り組みについては、第2章で詳しく説明をしていますが、それぞれの取り組みが単一のものではなく、めざす職員像に向けて、複合的な取り組みとなっていることを意識しながら、自己や職場における育成を推進していきましょう。

<人財育成基本方針体系図>



5. 理念

福知山市役所における人財育成の目的は、市民や市に関わる全ての人のために、職員が成長し、「幸せを生きるまちづくり」を進めることです。多様化する地域課題の解決に向けて、自分自身にある壁、組織にある既存の枠を超えて、どんな困難も OneTeam で乗り越えていける組織へと今こそ変わらなければならないときです。

『OneTeam!最高の組織で最高のまちづくりを』

この理念と、「まちづくり構想福知山」「福知山市行政改革大綱2022-2026」における『挑戦心』や『価値共創』、福知山市役所職員の根幹でもある『公平公正』『人権尊重』のキーワードの下、4つのめざす職員像に向かって、全職員が一体感を持って職務に取り組んでいきます。

6. めざす職員像

広い視野で戦略的に課題解決にチャレンジする

技術等の進歩がめざましく、大きく変化していくことができる時代だからこそ、困難な状況下でも決して悲観することなく、目標に向かって前例踏襲せず、努力と創意工夫で、果敢に挑戦していくことができる、挑戦心あふれる職員をめざします。

市民と共に課題に向き合い、チームで成果を挙げられる

複雑化・多様化する地域課題への対応を見据え、市民や民間団体など多様な主体とチームとなり、協働で事業を進め、新たな価値を創造し、事業効果の向上を図るとともに、地域の中にまちづくりのキーパーソンとなる人財を育成していくことができる職員をめざします。

高い倫理観と強い使命感を持って職務を遂行する

全体の奉仕者である公務員としての高い倫理観と強い使命感を持って、公平・公正・誠実に職務を遂行する職員をめざします。

豊かな人権感覚と人権問題への深い認識を持ち、実践する

人権をまちづくりの重要視점에位置づけ、市民と共に人権を尊重しながら対話をする事ができる職員の育成を進め、人権問題に対する正しい理解と認識による豊かな人権感覚を持ち、行動できる職員をめざします。

7. 職員の行動指針

「めざす職員像」に向かっていくために、それらに対応する行動や身につける能力について、積み上げながら成長していくことができるよう段階で示したものと、総合力として一つのまとまりとして伸ばしてく力とに分けて示しています。

広い視野で戦略的に課題解決にチャレンジする

<考課項目> 積極性／企画・開発力

STEP 01	推測する力	前例や慣習に捉われず、状況から起こり得そうなことを推し量る
	探求する意欲	資質向上や知識獲得のために、主体的に学習・研究する
STEP 02	課題発見力	現状と目標とのギャップから解決すべき課題を見つけ出す
	多角的な視点	柔軟に視点をコントロールし、課題を捉える
STEP 03	発想力	新しい考え方で担当業務を改革・改善する
	論理的思考力	本質を整理し、構造化する
STEP 04	策定力	想定されるリスクを勘案し段取りできる
	ビジョン形成	今後の進むべき方向を描き、共感を得ることができる
STEP 05	意思疎通を図る	相手の要望や意図を正確に把握し、折衝により合意形成する
	実行力	状況の変化には柔軟に対応し、結果を出すために全力で取り組む
	検証力	結果を客観的に評価し、計画の見直しや他の業務へ反映していく

市民と共に課題に向き合い、チームで成果を挙げられる

<考課項目> 折衝・渉外力／責任性／判断・決断力

STEP 01	協働	お互いの考えを尊重し、信頼関係を築くことができる
	傾聴力	市民の意見を正しく理解し、尊重する
STEP 02	情報の共有化	積極的に情報収集を行い、要点を的確にまとめる
	チーム形成	周囲が求めていることに反応し自発的にチームに関わっていく
STEP 03	役割認識力	チームにおける個人の役割を理解し、当事者意識を持って行動する
	関係構築力	ステークホルダーに対し、協力・理解を取りつける
STEP 04	コスト意識	費用対効果を常に考え、資源を有効に活用する
	統率力	チームの先頭に立ち、率先して多くの人や情報をまとめ上げる
STEP 05	育成支援	メンバーの成長やキャリア形成につながる支援を行う
	権限移譲	意欲の高いメンバーに思い切って仕事を任せ、成果を引き出す

高い倫理観と強い使命感を持って職務を遂行する

豊かな人権感覚と人権問題への深い認識を持ち、実践する

<考課項目> 規律性／セルフコントロール

倫理遵守	自らの仕事が社会に及ぼす影響を理解し、負っている責任を果たす
法令遵守	関係法令等を遵守する
ビジネスマナー	市役所職員としての立ち振る舞いを心得て行動する
誠実さ	仕事や人に対して真面目で真心がこもっている
率直さ	自分自身や自分の考えを臆せず自己開示していく
素直さ	異なる意見でも、まずは受け入れてから議論する
思いやり	相手の立場や気持ちを理解し行動する
発見力	様々な切り口から捉え、人権課題を発見する
共感力	相手の考えや意見や感情に寄り添う
対応力	人権課題について自分ごととして対応する
伴走	相手の悩みに寄り添い、一緒に歩みを進めていく

次に、役職ごとに求められる役割を示しています。行動指針として示したものを積み上げていくのと同時に、役職として求められる役割も意識しながら、能力開発に励みましょう。

役職	求められる役割
部長級	<ul style="list-style-type: none"> ・部局の責任者として、先を読む経営戦略により、適時適切な意思決定や、危機管理対応を行い、部局を先導する。
次長級	<ul style="list-style-type: none"> ・部の組織運営に参画し、困難な課題を解決するため、横断的な視野と調整力をもって部長を補佐し、部局の運営を行う。 ・組織経営を担うために必要なマネジメント力を磨く。
課長級	<ul style="list-style-type: none"> ・所属を担うリーダーとして、適時適切な意思決定や危機管理対応を行い、所属を先導する。 ・所属職員的能力等を把握し、計画的に指導・育成を行う。 ・コミュニケーションを通して人財を育てる心理的安全性の高い職場づくりにより、組織の活性化を図る。
課長補佐級	<ul style="list-style-type: none"> ・課長を補佐し、適切な判断をするとともに、職場内の意思疎通が円滑に行われるよう所属職員の見解を傾聴し、課長への進言・提案を行う。 ・課の目標達成に向けて、政策・施策の立案に参画し、着実に推進する。
係長級	<ul style="list-style-type: none"> ・上司の指示を的確に把握し、成果を出すことができるよう係員に働きかけ、育成をしていく。 ・係の業務に対し、計画・実行・評価・改善へのリーダーシップを発揮し、チーム力の向上を図る。
主任級	<ul style="list-style-type: none"> ・困難な業務や高度で専門的な業務を、適切に遂行し、事務の改善や問題解決に積極的に取り組む。 ・将来のキャリア形成を見据えてフォロワーシップだけでなくリーダーシップの力を磨く。
主査級	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務の現状と課題を把握し、課題解決や成果の最大化のために、自律的かつ主体的に係員に働きかけ支援する。
主事級	<ul style="list-style-type: none"> ・必要な知識・能力を身につけ、常に工夫を加えながら積極的に担当業務を行う。
会計年度任用職員	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務に必要な専門的な知識、技術の向上に努めるとともに、経験等を生かして、主体的に業務を遂行する。

第2章

人財育成の取り組み

1. めざす職員像に向けての取り組み

チャレンジ目標の設定による人事考課

人事考課制度において、自ら目標を設定し職務を遂行することで、職務に対する意欲の高まりや創意工夫、そのプロセスの等を通して組織力の向上を図ります。また、目標達成に必要な能力開発をするための研修受講を推奨するなど、キャリアアップの意欲を促進させる人財育成を行います。

自発的な能力向上への支援促進

多様な学びの主体として、自主研究グループの活用を推進し、職員の能力向上に対する意欲を応援します。活動成果については、発表の機会を提供することで活動の輪を広げ、組織の活性化へとつなげます。

研修メニューの継続的改善、研修講師の内製化による職員能力の向上

役職別や全職員の必須研修だけでなく、職員一人ひとりが、その時々¹の社会情勢や地域課題に対応する能力を確実に身につけていくことができるよう、研修メニューを改善していき、各年度の研修計画で示します。さらに、職員の意欲に応じた効果的かつ魅力的な研修を実施することができるよう、eラーニング等も積極的に実施し、どこでも学べる環境を整えていきます。また、研修等の受講歴から、研修メニューの一部を内製化し、職員が研修講師をすることで、アウトプットの機会を提供し、プレゼンテーション力やファシリテーション力など、市民との対話を行う上での職員の能力向上を図ります。

多様化する地域課題に対して、自分ごととして取り組むパラレルキャリアの推進

刻々と変化していく社会情勢に対応するために、常に良いもの、新しいものを創り出していく力と、前例踏襲から脱却し、時代に合わないものを精査していく鋭い視点が必要となってきます。職員一人ひとりが「見て」「聞いて」「感じる」市民との対話を通じて、地域課題に対して自分ごととして取り組んでいくことができるよう、パラレルキャリアの活動を推進します。

人事考課の結果を積極的に活用した適材適所で活躍できる人財育成

人事考課結果により、職員が自ら強みと弱みを的確に把握し、それを踏まえた主体的な取り組みを支援します。その中で人事異動は、組織を活性化させるとともに、意欲の向上や能力開発の機会でもあることから、自己申告書や人事考課制度等の活用により、職員一人ひとりの能力や適性を正確に把握し、適材適所の人事配置を行います。

各職場での知識や技能の継承、お互いに成長し合う組織風土の醸成

公務員としての基礎的な能力を習得するためには、積み重ねられた知識や技術を、次の職員へと継承していくことが求められます。基本的な業務や、法令、予算などについて、効果的にOJT (On-the-Job Training) を行います。さらに、年齢や職歴に関係なく、職員一人ひとりが持つ考え方やスキル等を、各職場で共有し、お互いに成長し合う組織風土を醸成する OJL (On-the-Job Learning) も推進していきます。

また、より効果的に職場での育成を行うために、「ういずネス+」育成制度として、技術面を学ぶOJTと精神面をサポートするメンター制度に分けて実施していきます。

<能力開発における上司の役割>

- ① 決裁、相談、報告などの機会を職員の能力開発のチャンスと捉え、職員のトレーニングを意識的に行います。
- ② 率先して職場の風土づくりなど、意識して職場における能力開発を推進します。
- ③ 職場外での研修機会を適切に活用するなど、部下の能力開発を積極的に支援します。

<職場の環境>

- ① 職員一人ひとりが、組織の一員としてチームワークの向上に取り組むだけでなく、担当外の業務であっても、係や課の仕事において、議論に参加する、アドバイスをするなど、縦・横・斜めのコミュニケーションを活性化させていき、相互不可侵を打ち破る意識を持つことが重要です。
- ② 先輩職員が後輩職員に対し、仕事に必要な知識や技能、ビジネスマナー等について、日頃の業務を通じて伝えることも大切です。

2. 人財育成の重点的な取り組み 2024-2026

取り組みのキーワード 「組織のシン化」

アンケート分析結果等から見えてきたこととして、「個」に依存している体質が浮き彫りとなりました。たくさん課題がある中で、2024 から 2026 の 3 年間で「組織」として取り組み、「組織」としてこれらを乗り越えていくために、「組織のシン化」をキーワードとしました。

①「組織の深化」～深める(2023)～

現在、組織内で起きている「すれ違い」をなくすために、集合知を結集し、問題の洗い出しを行いました。令和5年4月26日実施の「ハヤテ研修」では、現場で起きている問題を洗い出し、それらがなぜ起きているのかを追求しました。続いて令和5年6月7日「ハヤテ研修管理職編」では、出てきた問題について、何から、どのように取り組むかの対策案について考えました。

②「組織の伸化」～成長する(2024-2025)～

対策案について、できることから取り組みを始めて、スモールステップで成長を続けます。職員一人ひとりが主体的に取り組み成長することは、組織全体の成長へとつながります。職員一人ひとりの成長を促すために、全職員が役職等に合わせて、1年間にそれぞれ必要な研修を受講する、単位制の研修体系を取り入れて人財育成を行います。

③「組織の新化」～新しく創っていく(2026)～

市職員として求められるものが多い変化の時代だからこそ、職員一人ひとりが主体となり、職員一人ひとりの成長により、組織に新たな価値を付加します。方針で掲げる「理念」「めざす職員像」「職員の行動指針」に対応する取り組みを着実に進め、これからの新しい組織の形を私たちみんなで作っていきましょう。

第3章

成長できる職場づくりをめざして

1. 働きやすい環境

職員が元気で意欲的に職務を遂行していくためには、働く職場の雰囲気や安全衛生管理など、職場環境が良好であることが大切です。人を育てる組織風土づくりや、ワーク・ライフ・バランスの実現及び健康管理対策等職員の成長を支え、いきいきと働くことができる職場環境づくりを推進します。

人権や多様性を尊重し、人を育てる組織風土づくり

人財育成の重要な場である各職場においては、職員一人ひとりがお互いを尊重し合い、様々な価値観や考え方などの多様性を受容し、相手の立場に立って考えることのできる感覚を身につけることが必要です。人権や多様性を尊重した職場環境づくりにおいても、職員人権研修でのワークショップの実施により、職場内の心理的安全性を高めていきます。

さらに、そのような良好な職場環境において、全職員が様々な挑戦をし、のびのびと成長できる組織風土の醸成を推進していきます。

健康管理・メンタルヘルス支援体制の充実

職員一人ひとりが、心身共に健康で日々業務の中で、その能力を十分に発揮できるよう健康やメンタルヘルスの相談や支援体制の充実を図るとともに、セルフケアに対する意識を高めていくよう健康診断やストレスチェック、研修の実施を進めていきます。また、職員一人ひとりが安心、安全に業務に従事することができるよう、業務による災害の発生予防を図ります。

ワーク・ライフ・バランスの推進

心身の健康や、自己研鑽により業務への新たな視点を得るためには、それぞれのライフステージに応じ、仕事以外の場や地域社会などにおいても充実した生活を送ることが大切です。仕事に集中する環境を整えるほか、仕事以外での役割や仕事以外でやりたいこと等に取り組める環境を整えていきます。また、出産・育児・介護等により長期間仕事から離れることとなった職員が、円滑に職場復帰して、各々の力を存分に発揮できるよう、復帰のフォローアップの充実を含め、全職員が自分らしく働ける職場環境を整えていきます。

2. ハラスメントのない職場

ハラスメントは、職員の働く権利を侵害するとともに、業務の効率や、意欲の低下を招くなど、職場全体に与える影響も大きいことから、その防止に向けて、管理監督職をはじめ、職員一人ひとりの意識啓発を図るとともに、苦情相談窓口を設けて相談しやすい環境を整えるなど、予防と対策の両面から、職員が安心して働くことのできるハラスメントのない職場づくりに取り組みます。

以下では、厚生労働省の資料を基に、パワーハラスメント、セクシュアルハラスメント、妊娠・出産・育児休業等ハラスメントについて、定義を示しています。これら以外のハラスメントについても決して許してはいけません。職員一人ひとりが正しい認識を持ち、心理的安全性の高い職場環境を整えていきましょう。

<パワーハラスメント>

職場のパワーハラスメントとは、職場において行われる①優越的な関係を背景とした言動であって、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、③職員の就業環境が害されるものであり、①から③までの3つの要素をすべて満たすものをいいます。なお、客観的に見て、業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導については、職場におけるパワーハラスメントには該当しません。

<セクシュアルハラスメント>

職場において行われる職員の意に反する性的な内容の発言や性的な行動により、職員が不利益を受けることや、職場環境が害されることをいいます。

<妊娠・出産・育児休業等ハラスメント>

職場において行われる、上司や同僚からの言動により、妊娠・出産した職員や、育児休業・介護休業等を申出・取得した職員の職場環境が害されることをいいます。(これらは、マタニティハラスメント、パタニティハラスメント、ケアハラスメントと言われることもあります。)

3. 議論が活発に行える組織

安心して発言できる職場環境

安心して発言するためには、心理的不安の解消が必要となります。まずは管理監督職が発言しやすい雰囲気積極的につくるのが重要です。さらに、活性化させるために、発言を引き出すための職場におけるファシリテーターの育成を推進していきます。

お互いの強みを理解し、意見を尊重する

多様性の時代において、職員一人ひとりの強みを把握し、年齢・職種・役職に関係なく、相手の立場や専門性を尊重することができる職員の育成をこれまで以上に推進していきます。

傾聴やノンバーバルコミュニケーションを大切にする

難しい課題に直面すればするほど、傾聴の姿勢を忘れがちになってしまいます。ノンバーバルコミュニケーションとは、言語以外でコミュニケーションを取ることです。アイコンタクト、相づち、メモをとる、明るい表情を意識することで、相手に安心感を与え、コミュニケーションが円滑に行われる職場環境を推進していきましょう。

4. 多様な人財の確保

福知山市職員として働く魅力の発信

多様な人財を確保するためには、福知山市職員として働くことの魅力を広く知ってもらい、関心を持ってもらうことが必要です。インターンシップや就職ガイダンスのような機会はもちろんですが、日ごろの業務において、職員一人ひとりが生き生きと働く姿が、最も効果的なPRになると考えています。

多様な人財の採用

常勤の一般職職員だけでなく、会計年度任用職員等においても、経験者採用による多様な経験や知識・技能・専門性を持った人財を確保していきます。一方で、未経験であっても、組織に新しい風を吹き込んでくれる熱意ある人財の確保も、組織の活性化には必要としています。

人脈を広げるための人事交流や外部研修の積極的な活用

質の高い仕事をしていくためには、知識や経験のほかに、ステークホルダーとなってくれる存在との協働が必要となってきます。その機会を人事交流や広域研修、関係機関との合同研修等への参加によって積極的に提供し、多様な人財と一緒に活躍することができる職員を育成していきます。

5. 主体的なキャリア形成への支援

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」を高めるためには、職員一人ひとりが主体的なキャリア形成を行える環境整備が必要です。

職員が主体的にリスキングやスキルアップに取り組み、自らキャリア形成できるようになることや、ジョブローテーションによる経験を積んだ先に、「ジェネラリストとして特定の職種や分野にとらわれず活躍する人財になるのか」、「スペシャリストとして技術を磨いて専門性を高めていく人財となるのか」を自ら選択できるようキャリア形成の機会を提供していくとともに、そのスキルアップを研修等で支援していきます。

6. DX 推進における人財育成

『デジタル社会の実現に向けた重点計画（デジタル庁）』において、デジタルによるめざす社会について『デジタルの活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会』としています。また、総務省における DX を進める意義として、『住民等の利便性の向上や、業務の効率化』『EBPM（Evidence Based Policy Making：根拠に基づく政策形成）などで効率化・高度化を図り、民間のデジタル・ビジネスなどにおける新たな価値の創出』が挙げられています。

DX 推進における知識やスキルの習得

DX を成功に導くためには、IT スキルとビジネススキルの両方を伸ばしていくことが必要です。IT スキルについては、テクノロジーを積極的に活用していくために、様々なサービスや技術のメリット・デメリットを見極めることができる、コンピューターリテラシー、ネットワークリテラシー、情報リテラシーなどの知識の習得が求められます。ビジネススキルについては、DX 推進のために、業務改善のための問題発見や課題解決力、関係者を巻き込み効率よく進めるための企画力やマネジメント力などのスキルの習得が求められます。これらについて、研修機会を積極的に提供することで、職員一人ひとりのスキルや価値創出の向上を支援します。

ECRSに取り組むことができる職場環境づくり

DXによる業務改善を効率的に行うための第一歩として、E(排除)→C(統合)→R(交換)→S(簡素化)に取り組むことができる心理的安全性の高い職場環境づくりを進めていきます。

E(Eliminate:排除)業務をなくすことができないか

C(Combine:統合)業務をひとつにまとめられないか

R(Rearrange:交換)業務の順序や場所を入れ替えることで効率が上がらないか

S(Simplify:簡素化)業務をより単純にできないか

デジタルツールを活用できるリーダーの育成

エクセルなどの従来のツールだけではなく、RPA、AI、プログラミングの専門知識がなくともアプリケーションを開発することができるノーコード・ローコードアプリのような新しいツールの組み合わせにより、効率化を進めていくことができるDXを推進していくリーダーの育成について外部研修を有効に活用しながら取り組みます。

データ活用による意思決定や価値創出ができる人財の育成

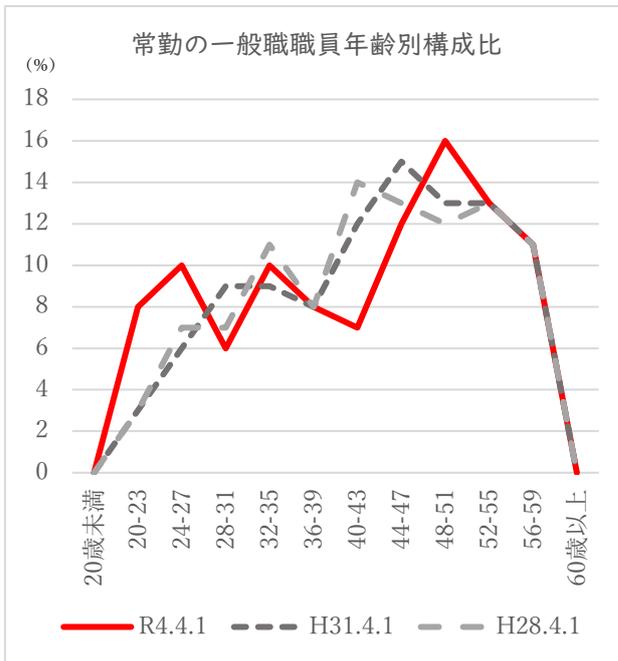
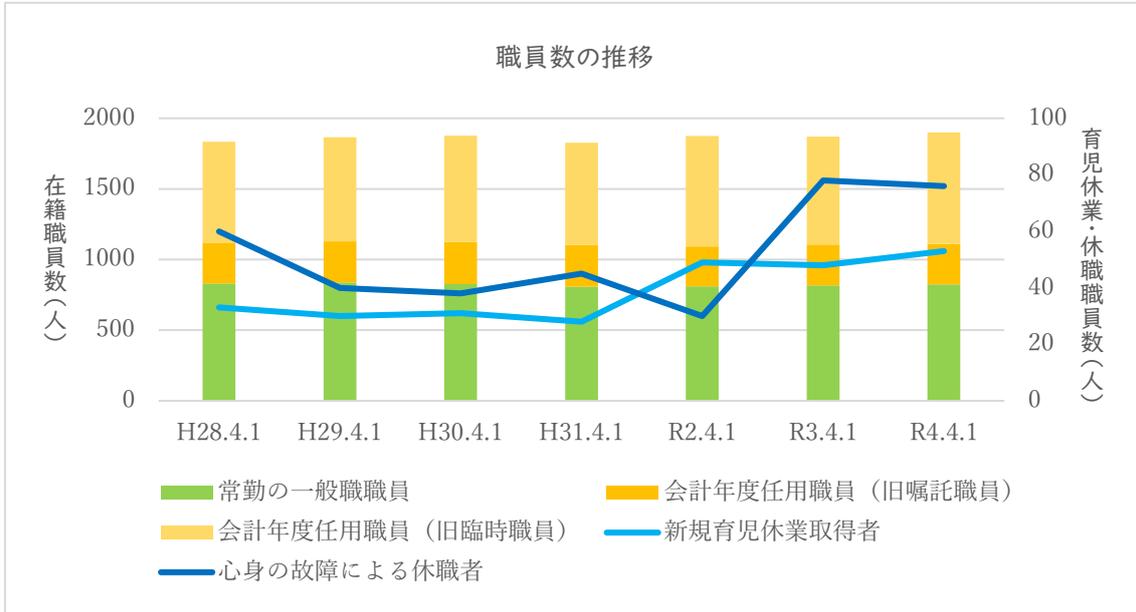
デジタル環境を整える中で、集まったデータを活用してEBPMによる政策立案のできる人財や、さらにそこから新たな価値を創出することができる人財を育成するために、民間企業の外部講師や専門人材の活用により、職員のスキルアップを進めていきます。

おわりに

本方針は、職員一人ひとりの成長を支えるため、全職員に共通する基本的な事項について記載したものです。効果的に人財育成を行うためには、職員一人ひとりがやりがいを持って働き続けることができる育成環境を構築することが求められます。働き方についても、これまでのような画一的なキャリア形成から、自分のライフスタイルに合わせて年代ごとに緩急をつけて働き、長く働き続けることができる職場環境も整えていかなければいけません。ただし、環境を整えれば良い人財育成ができるのかということではなく、もっとも必要なことは、職員一人ひとりの「成長したい」という意欲や、「変えたい・変わりたい」という強い想いです。

職員一人ひとりが、日々成長することで、福知山市に関わるすべての人にとって、「幸せを生きるまち」となるよう、組織が一体となって人財育成の取り組みを推進していきましょう。

資料：人財育成基本方針の改定にあたって



職員数の推移については、大きく増減はないものの、常勤の一般職職員¹と会計年度任用職員の割合を見ると、会計年度任用職員が常勤の一般職職員よりも多い状態が継続しています。

新規育児休業取得者については、「福知山市特定事業主行動計画」に基づき、ワーク・ライフ・バランスを推進していく中で、令和2年度以降、男性の育児休業取得者が増加傾向にあります。心身の故障による休職者については、コロナ禍以降、急激に増加しており、健康の保持増進や、健康障害の防止、健康不全の早期発見・早期対応、職場復帰支援など職員が

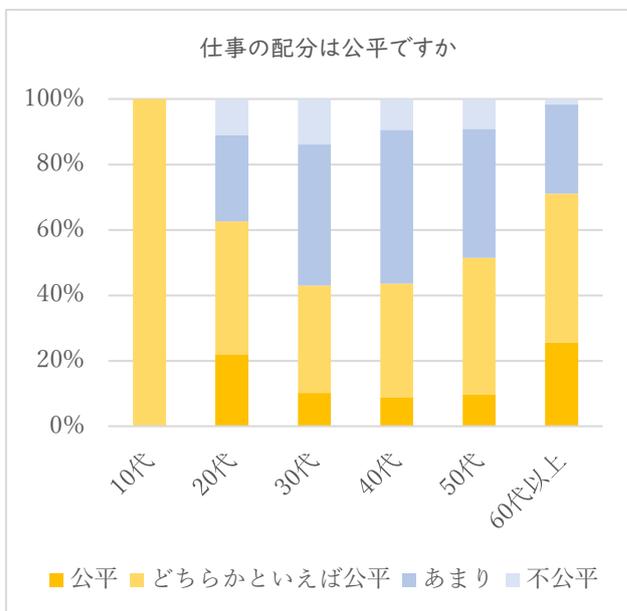
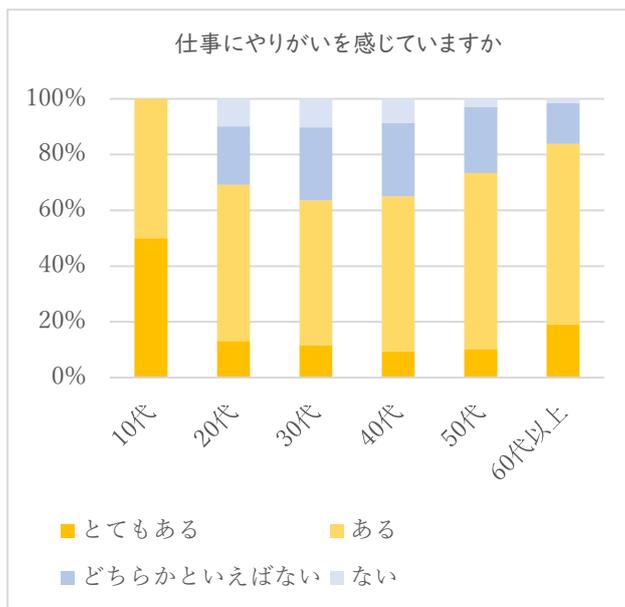
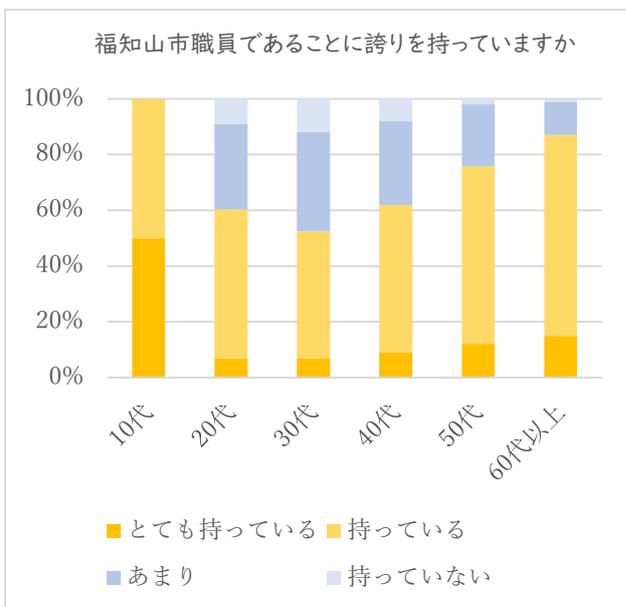
健康で働きつづけることができる職場環境とするために重点的に取り組みを進めています。

職員数自体は変わらないものの、取り組みを進めていく中で、休職者等により常勤の一般職職員の数が実態として少なくなっている現状もあります。また、常勤の一般職職員の年齢別

¹ (定義)いわゆる正規職員や育休任期付き職員

構成比からは、構成比にばらつきがあることがわかり、人財育成においては、若手職員の育成をする上で、コミュニケーションの取り方や仕事に対する考え方の違いから、昭和世代と平成世代との間でジェネレーションギャップによるすれ違いが起きていることも見えてきました。

「人材育成基本方針に改定に係る職員アンケート」より抜粋²



「人材育成基本方針改定に係る職員アンケート」の結果からも、ジェネレーションギャップが見えています。人数構成比の少ない中堅職員に仕事の偏りも見られ、その中で、モチベーション低下や、組織へのエンゲージメントの低下が起きていると考えられます。さらに、中堅職員に仕事の偏りがあることから、自己研鑽や若手職員の育成のための時間が減少していることも考えられます。

² 令和4年9月9日(金)～10月11日(火)実施
対象者:会計年度任用職員等を含む全職員(医療職を除く)

これからどんな能力を伸ばしたいですか

	伸ばしたい能力						
	専門知識・ 技能力	思考力(分 析力・判断 力・企画力 など)	行動力(主 体性・実行 力・対応力 など)	リーダーカ (統率力・ 進捗管理・ マネジメン トなど)	コミュニケ ーションカ (接遇・利 害調整力 など)	法的知識 (地方自治 法・地方公 務員法・民 法など)	その他
10代	0.0%	33.3%	33.3%	16.7%	16.7%	16.7%	0.0%
20代	20.8%	23.0%	18.2%	6.7%	18.6%	12.3%	0.4%
30代	20.4%	20.2%	17.3%	11.3%	17.5%	12.6%	0.8%
40代	17.5%	20.0%	15.5%	14.2%	18.2%	13.2%	1.5%
50代	19.4%	19.6%	17.1%	3.4%	20.5%	6.2%	2.7%
60代以上	30.8%	20.4%	16.8%	10.7%	18.6%	11.7%	1.5%
全体	20.3%	20.4%	16.8%	10.7%	18.6%	11.7%	1.5%

研修への参加に対してどのように考えていますか

	研修の参加に対する考え							
	どんな研 修でも参 加したい	興味のある 研修が あれば参 加したい	仕事に いかせる研 修があれば 参加し たい	どんな研 修に参加 すればよ いかわ からない	仕事が忙 しくて参加 がで きな い	研修の意 義を感じら れないの で参加し たくない	プライベ ートを大切 に したいの で参加し たくない	その他
10代	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
20代	9.9%	54.0%	31.0%	1.1%	3.3%	0.0%	2.3%	2.3%
30代	8.8%	38.5%	43.8%	1.5%	3.6%	5.4%	1.5%	1.5%
40代	8.7%	24.4%	54.8%	1.3%	8.1%	5.9%	3.7%	1.5%
50代	14.5%	33.5%	43.0%	0.0%	4.2%	4.4%	2.5%	1.3%
60代以上	14.7%	35.8%	44.8%	0.0%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%
全体	14.7%	36.0%	44.3%	1.0%	4.6%	4.0%	2.4%	1.6%

伸ばしたい能力については、専門知識や思考力を伸ばしたい傾向があり、業務に直結する力を高めていきたい意欲が見えました。研修参加についても、参加したくない・できないという否定的な捉えよりは、興味のある研修や仕事にいかせる研修があれば参加したいという前向きな意見が多くありました。