

Ver.1.1

長崎市人事戦略

THE HUMAN RESOURCE STRATEGY

2024 - 2030

目次

01 策定の背景 p.3

人材育成基本方針の改定／検討の流れ／人事戦略の役割／他の計画との関連／計画期間

02 現状と課題 p.8

職員を取り巻く環境の変化／職員構造の変化／ワークライフバランスの状況／エンゲージメントの状況

03 推進方針 p.16

求められる職員像・役割・能力／施策体系／個別施策／ロードマップ／成果指標／推進体制

04 人事施策の基本的な考え方 p.49

研修制度／人事制度

05 人事戦略全体像 p.54

06 資料編 p.56



01 策定の背景

平成 12 (2000) 年



長崎市人材育成基本方針

職員を取り巻く環境の変化

職員構造の変化

など

令和 6 (2024) 年



長崎市人事戦略

平成9(1997)年11月の自治省通知により、職員の能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針を策定するよう要請があり、平成12年に「長崎市人材育成基本方針」を策定しました。

自治省の要請の背景には、地方分権の推進が実行の段階に到り、地方自治が新しい時代を迎えようとしており、高度化、多様化する住民ニーズに即応し、豊かさゆとりを実感できる地域社会を築き上げていくことができました。

しかしながら、その後、人口減少や少子高齢化の急速な進展や市民ニーズの複雑化・高度化、デジタル社会の進展や働き方に対する価値観の変化などにより、職員に求められる能力も、仕事の仕方も大きく変化してきました。また、職員の年齢階層別構成の変化に加え、生産年齢人口の減少や人材流動化による人材獲得の課題も顕在化してきました。

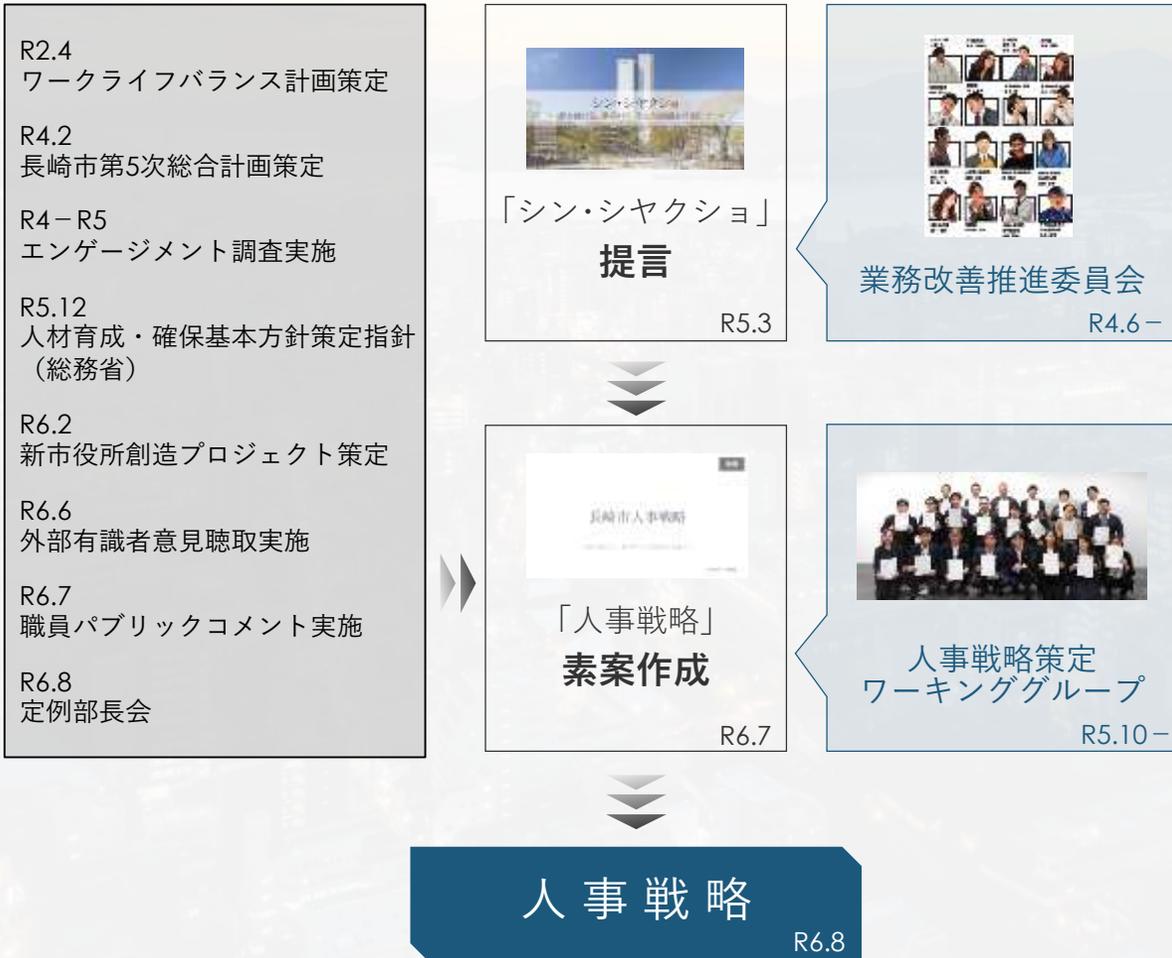
顕在化する様々な社会の変化や行政課題に対応するには、職員のより一層の能力向上が求められ、人材育成の必要性がますます高まる状況にあります。

このような状況に鑑み、改めて長崎市としてどのような人材が必要なのか、どのように人材を育成していくのか、職員のモチベーションの向上にどう取り組んでいくのかなどを示し、効果的な人材育成を図り、「市民の幸せの実現」のための持続可能な組織の構築に向け、長崎市人材育成基本方針の改定を行いました。

改定後は、職員採用のあり方や組織改善に向けた取組み等、人材育成の方針にとどまらず、長崎市における人事領域全般にわたる理念や方向性を示すものとするため、長崎市人事戦略と名称を改め、これに基づいた人事施策を展開していきます。

今後、人事戦略に基づき人材育成や人事管理に関する施策を展開していくことから、多くの職員が「自分事」として策定に関わり、実行していくためには職員の理解度が高いものとする事が重要です。

そのため、策定にあたって **幅広く職員の意見を取り入れました。**



人事戦略はミッション達成のための行動指針・実行計画

本市を取り巻く環境や課題に対応し「市民の幸せ」を実現していくためには、職員一人ひとりの能力、組織力をさらに高め、市役所の機能を最大限に発揮しなければなりません。そのためには、本市を取り巻く環境の変化を踏まえ、目標達成のために職員が共通して持つべき価値観や役割を明確にし、職員一人ひとりが自身の階層において担う役割を理解し行動することが基本となります。



そこで、第5次総合計画に定める長崎市役所の「あるべき姿」を踏まえ、「求められる職員像」などをワーキンググループの協議などを経て定めました。

人事戦略は、「求められる職員像」とそれを踏まえた「職位ごとの役割・能力」を示した上で、職員の意識醸成と人材獲得・育成などの取組みを展開していくことを定める基本的な方針となります。

この方針により、職員一人ひとりが人材育成の手法や、人事・研修制度の目的を理解し、各職場においては職員の育成・職場環境づくりに、職員自身は自らの能力開発に積極的に取り組む必要があります。

また、人口減少対策の成果を具現化するための重点プロジェクト（経済再生・少子化対策）を強力に推進するための基盤づくりとしても寄与します。

Mission ミッション

長崎市役所の
“あるべき組織像”は何か

Vision ビジョン

職員は
どのような“価値観”を持ち
行動すべきか

Value バリュー

■ ミッション・ビジョン・バリュー（MVV）とは、経営学者のピーター・F・ドラッカーが提唱したことが由来となっている。組織におけるMVVは、組織の存在意義を示すもので、組織の構成員にとって仕事をする上での拠り所となるもの。

第5次総合計画

長崎市役所は
“何のため”に存在するのか
「個性輝く世界都市」
「希望あふれる人間都市」
の実現

市民の
幸せの実現
(市民の福祉の増進)

基本施策・個別施策H3-2

「市民に信頼される市役所」

「自発的に自己力を高め、ひとのつながりを創り、市民のために動く職員（職場）を育成」

2025年度のあるべき姿

「常に市民視点で考え、変化を恐れず、積極的にチャレンジし、組織の成果に貢献している」

人事戦略

「求められる職員像」など

- ミッションとは、企業や組織が果たすべき使命や存在意義のこと。
- ビジョンとは、企業や組織が目指す組織像のこと。
- バリューとは、ミッションやビジョンを実現するための、具体的な行動指針や行動基準のこと。

人事戦略は、長崎市の人事領域全般にわたる理念、方向性を示すものであり、総合計画やその他の各種計画を推進するために必要な人材に関する重要な指針となるものです。



令和6（2024）年度 ～ 令和12（2030）年度

市政運営上の最上位計画である「第5次総合計画」が令和4年度から令和12年度までの9年間を計画期間として策定されました。人事戦略についても、第5次総合計画との整合を図るため、計画期間を令和12年度までの計画とします。

なお、長期の計画となることから、取組過程では、社会情勢や雇用環境の変化が生じることが想定されます。そのため、概ね3年を目途に中間見直しを行うこととします。

| | R6 | R7 | R8 | R9 | R10 | R11 | R12 | |
|----------------|----|----|----|-------|-----|-----|-----|--|
| 人事戦略 | | | | | | | | |
| 第5次総合計画 | 前期 | | 後期 | | | | | |
| ワークライフバランス推進計画 | | | 改定 | 中間見直し | | | | |
| 第3次男女共同参画計画 | 前期 | | 後期 | | | | | |



02 現状と課題

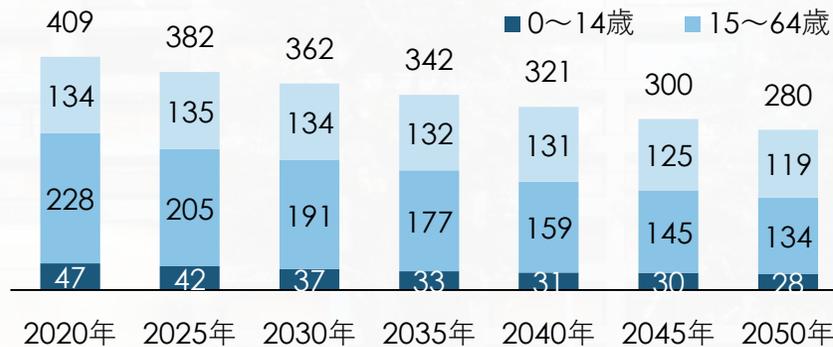
人口減少に伴う生産年齢人口の減少

国が令和5（2023）年12月に公表した本市の将来推計人口では、今後10年の間に総人口は38,927人減少し、15～64歳が生産年齢人口は27,612人減少するとの推計が示されました。生産年齢人口の減少数が総人口の減少数の約7割を占めていることから、今後さらに人材獲得が困難になると予想されます。また、生産年齢人口の減少に加え、人材の流動化や働き手の価値観の変化から、民間企業を含めた人材獲得競争が激化しています。

このような状況のなか、本市においても受験倍率は年々減少し、新規採用職員の獲得が厳しくなっているとともに、若手職員の離職も増加しています。

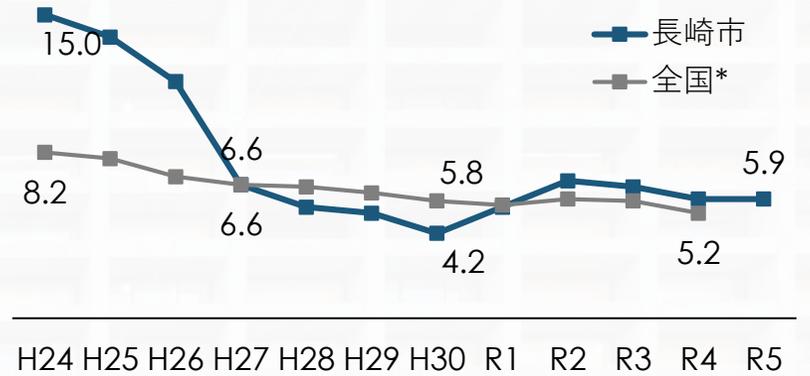


長崎市の将来推計人口 (千人)



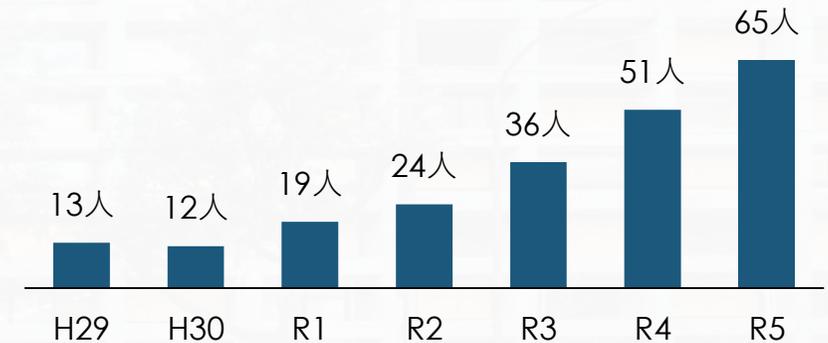
※2023年国立社会保障・人口問題研究所

職員採用試験競争倍率



*総務省：令和4年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果

若手職員（30代以下）の離職者数



大規模災害・感染症等の新たなリスクの顕在化とデジタル社会の進展

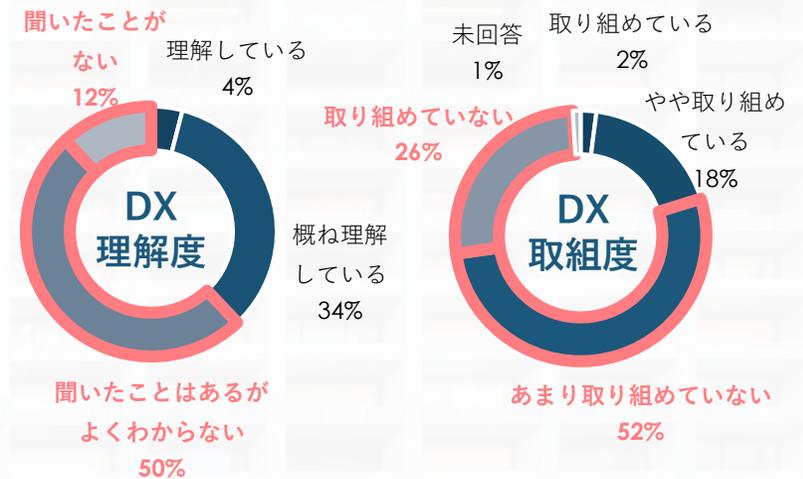
大規模災害や新型コロナウイルス感染症などの新たなリスクの顕在化、人口減少やDX、SDGs、ダイバーシティ、グローバル化など、複雑化・多様化する行政課題やニーズへ対応するため、職員に求められる能力が変化してきています。自発的に学び、成長する人材、多様な主体と協働する人材など新たな発想で課題解決

に取り組むことのできる人材が求められます。また、デジタル社会の進展により、RPAや生成AIをはじめとしたデジタル技術は急速な進化を続けています。こうしたデジタル技術は、市民サービスの向上、業務の効率化や省力化、生産性の向上につながるとともに、人的資源不足の解決につながることが期待されることから、



本市においてもその活用は今後一層重要性を増しており、全職員のデジタル技術の理解や本市のデジタル化を推進する人材を獲得・育成していく仕組みづくりが求められます。

職員向けDXリテラシーアンケート (R5)



働き方に対する価値観の変化

官民を問わず、職場に求める価値観として、「仕事のやりがい」「組織への貢献の実感」「自己成長」等が重視されるようになってきました。職員一人ひとりが、やりがいや充実感を感じながら働き、ライフステージに関わらずその能力を最大限に発揮するとともに、育児・介護や自己啓発など

にも取り組みやすい職場環境づくりなど、多様な働き方を推進することが重要となっています。そのためには、今後自分がどのように上位の補職へ昇任していくのかをイメージできるようにキャリアアップのモデルが必要となります。

そのキャリアアップについてイメージできれば、将来の見通しを立てる際のヒントとなり、それぞれの価値観や生き方に合わせたキャリアデザインにつながります。加えて、こうした多様な価値観に対応した働き方の実現には、組織として一体感を高めていくことが一層必要になります。



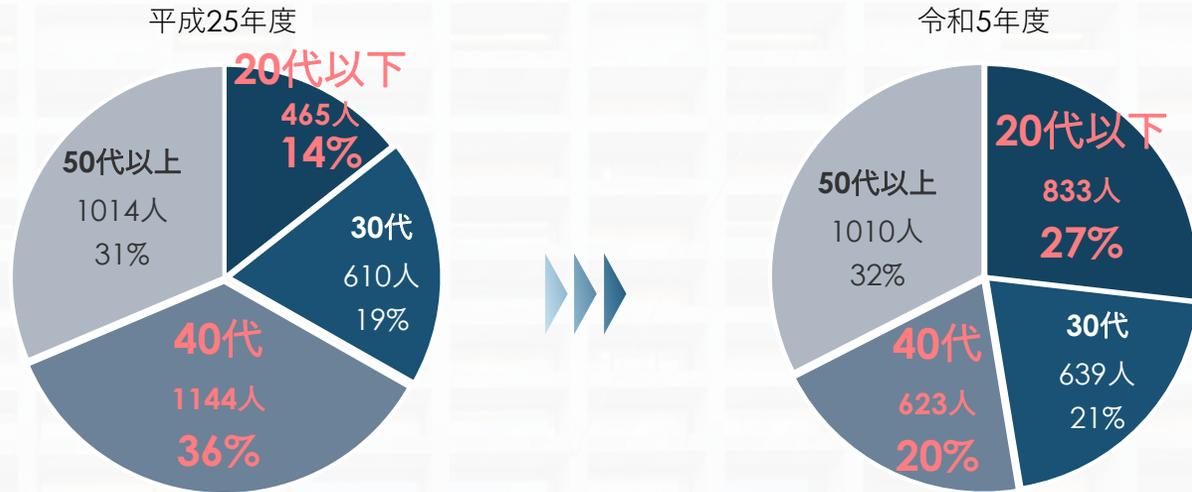
中堅職員の減少と若手職員の増加

全職員における年代別構成の推移を見ると、令和5年度は、平成25年度に多くを占めていた40代の中堅職員が減少し、20代の若手職員の増加が顕著であることがわかります。人数で見ると50代以上は4人減少、40代は521人減少、30代は29人増加、20代は368人増加しています。

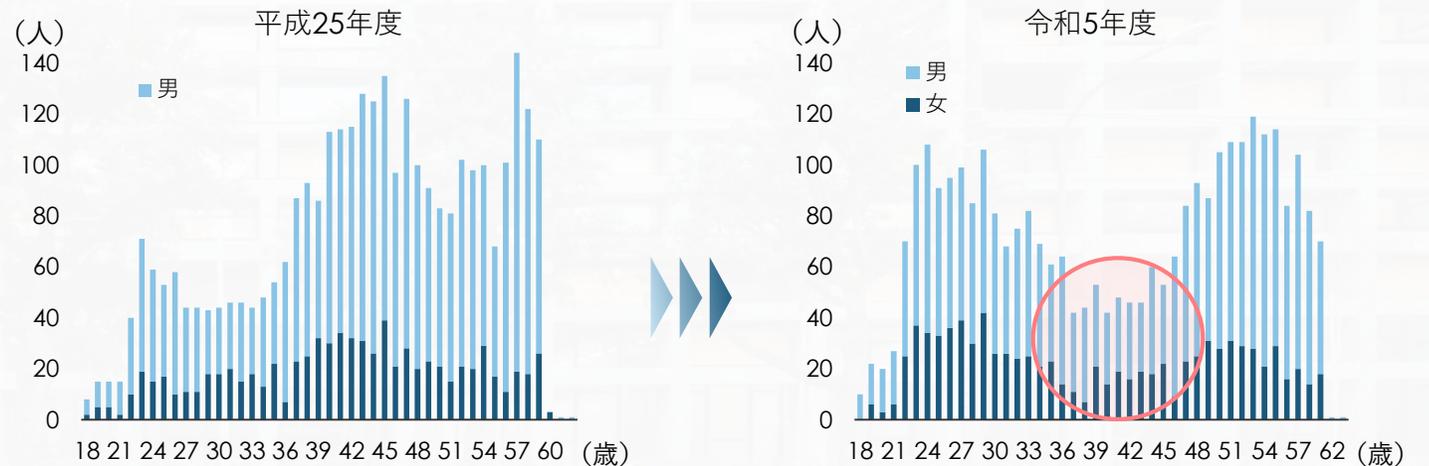


一部の職種では定数確保が難しくなっていることに加え、行財政改革により採用を抑制していた影響で職員の年齢構成に偏りがあり、特に中堅職員（30代後半40代前半）が不足しています。

職員年代構成



職員年齢性別構成



女性職員の増加



女性職員の割合は、10年前の平成25年度（24.8%）と比べて、令和5年度は4.8ポイント増加し、29.6%を占めています。人数にして121人増加しています。性別やライフステージにかかわらず、能

力・意欲のある人材の登用を進めていくことができるよう、すべての職員が活躍できる職場環境の整備が求められます。

定年引上げに伴う60歳以上の職員（高齢期職員）の増加



令和5年4月から定年が65歳まで段階的に引き上げられており、今後、職員全体に占める60歳以上の職員数が増加することが予想されます（最大約550人（全体の1割～2割））。
複雑高度化する行政課題への的確な対応などの観点から、能力と意欲のある高齢期の職員（以下「高齢期職員」と言います。）

に最大限活躍してもらい、次の世代にその知識、技術、経験などを継承していくことが重要です。高齢期職員が定年までその能力を発揮し、意欲を持って働くことが重要となります。

女性職員数の推移



60歳以上職員数の将来推計



平成30年の働き方改革関連法の成立により、時間外勤務の上限規制制度の導入をはじめ、管理職を含めた全ての職員が心身の健康を維持し、ワークライフバランスを保ちながら職務に従事できる環境を整備することが求められています。

本市においては、令和2年4月に「長崎市職員ワークライフバランス推進計画」を策定し、「時間外勤務の縮減」「年次休暇の取得」などを推進しています。

(p.58参照)



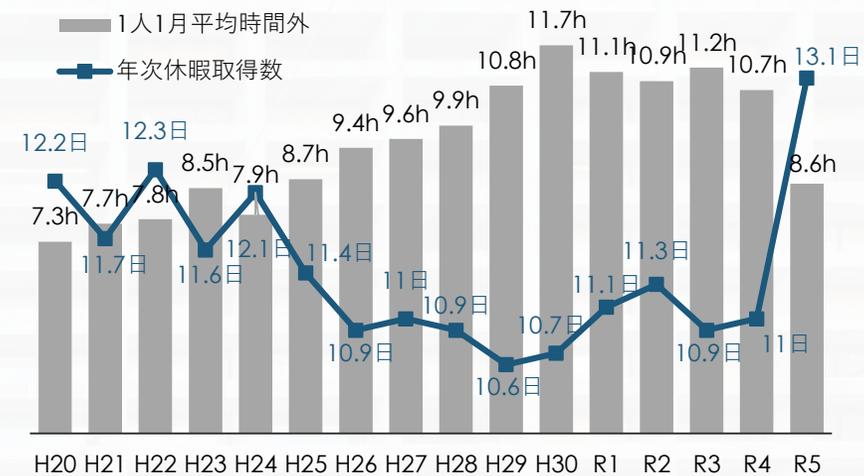
時間外勤務状況と年次休暇取得数

一人当たりの月平均時間外勤務は10時間を超える状況が続いていましたが、令和5年度には8.6hと減少しました。一方で、時間外勤務が多い所属に偏りが見られる状況です。また、時間外勤務が多くなることによりエンゲージメントが下がる傾向が見られることが分かっています。



年次休暇取得者数については、時間外勤務の増加に伴い減少していましたが、令和5年度においては増加しています。

月平均時間外勤務・年次休暇取得数（一人当たり）

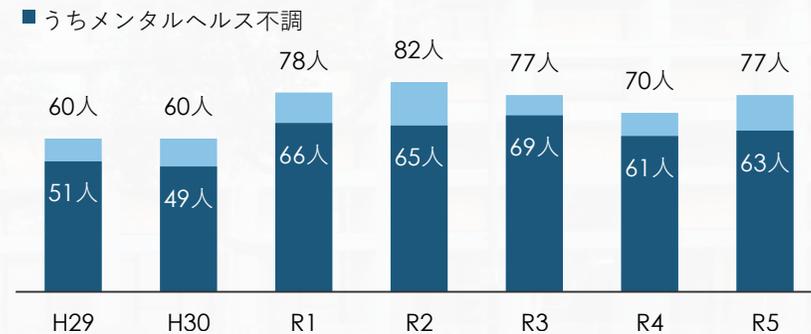


職員のメンタルヘルス不調休職者数

職員のメンタルヘルス不調による休職者数は高止まりしている状況です。職員の健康管理の効果的な運用が求められます。



休職者数



エンゲージメント調査の全体結果 (令和5年12月時点)

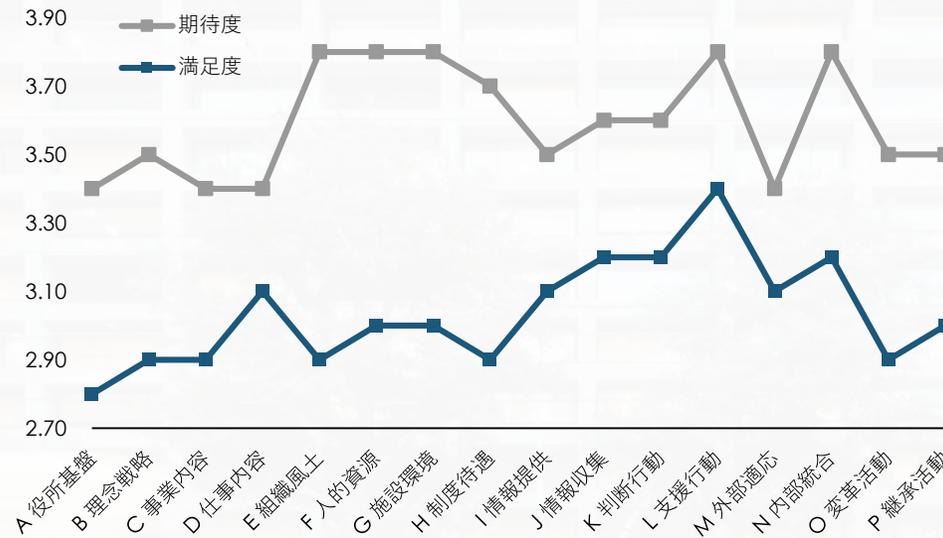
※エンゲージメント…職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着などの概念

本市職員へ実施したエンゲージメント※調査によると、他自治体と比較しても数値が低い状態であり、挑戦する風土や部局間の協力を表す組織風土のエンゲージメントスコアが特に低いことが分かりました。職員の「疲弊」と「諦め」が見られる「低体温」状態との結果が出ています。

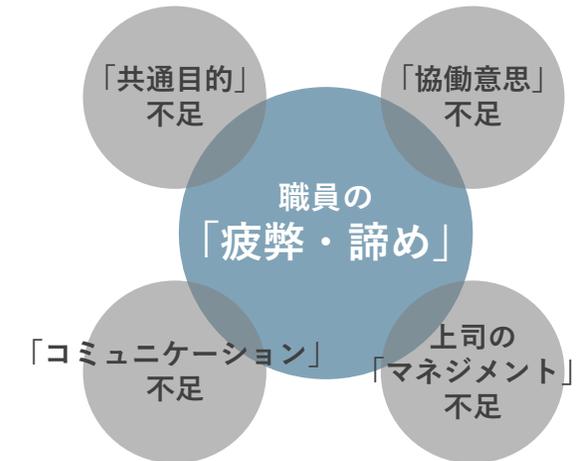
| エンゲージメントスコア | 総合満足度 (5点満点) ※「3.0」が“普通” | | | |
|-------------|--------------------------|-----|-----|-----|
| | 組織 | 仕事 | 上司 | 職場 |
| CC 42.8 | 2.7 | 3.0 | 3.1 | 3.0 |

| スコア | 33 | 39 | 42 | 45 | 48 | 52 | 55 | 58 | 61 | 67 | |
|--------|----|-----|----|----|-----|----|----|-----|----|----|-----|
| レーティング | DD | DDD | C | CC | CCC | B | BB | BBB | A | AA | AAA |

※全国平均を「B 50」とした偏差値



職員のエンゲージメントは「低体温」状態



エンゲージメントを高める意義

エンゲージメントの高い状態においては、職員の自律的な行動が期待できるため、よりよい行政サービスの提供（＝市民の幸せ）につながります。

エンゲージメントの高い組織

組織と職員が信頼し合っており
互いの求めるものを与えようと歩み寄っている

エンゲージメントの低い組織

組織と職員が信頼し合えておらず
互いの望むものを要求しあうだけになっている

エンゲージメントの高い組織の職員の行動

- 既存のやり方を踏襲するだけでなく改善し挑戦しようとする
- 自らの役割範囲を超え周囲に積極的に働きかける
- 組織の目標を自分事として捉え貢献しようとする
- 自組織に誇りを持って周囲に組織を紹介しようとする



働きがいの向上と生産性の向上が
同時実現する

市民の幸せの実現



働きがいの向上にも生産性の向上に
つながらない



03 推進方針

解決すべき課題

- 若年人口の減少と人材の流動化に伴う人材獲得競争の激化と困難な行政課題に対応できる多様な人材獲得の必要性の高まり
- 行政課題の複雑・多様化に伴う職員に求められる能力等の再整理、専門人材（特にデジタル人材）の育成・獲得、定年引上げに伴う計画的な人材育成の必要性の高まり
- 職員がやりがい・成長実感を得られる取組みや多様な働き方を受け入れる職場環境の必要性の高まり



課題克服
組織のミッション達成

のために

「求められる職員像」
「各職位に求められる役割と能力」

を設定し、施策を展開

施策の4要素による組織力向上の好循環

必要な視点

- 求められる職員像の設定
- 選ばれる組織となるための魅力発信
- 組織を補完するための外部人材活用

人材獲得

必要な視点

- 人事評価制度の人材育成への活用

人材育成



人材活用

必要な視点

- 人事情報を活用した配置、処遇、能力開発

職場環境整備

必要な視点

- 組織理念の浸透による一体感の醸成
- 誰もが働きやすい職場づくり
- 職員のエンゲージメントの把握

更なる人材を
惹きつける

パフォーマンス向上
市役所の魅力向上

長崎に誇りを持ち、人を思いやり、成長し続ける職員

求められる職員像は、「長崎に誇りを持ち、人を思いやり、成長し続ける」職員とします。

職員は、求められる職員像を踏まえた価値観を持ちつつ、職務に応じた役割を担い、能力を最大限に発揮する必要があります。

職員像に込めた思い

誇り

長崎に**愛着**があり、**誇り**に思う気持ちを持つことで、長崎の「まち」や「ひと」へ**貢献**したいという**気持ち**が生まれ、「しごと」をやり遂げようとする**使命感**が強くなります。

思いやり

思いやりの気持ちを持つことは、市民に寄り添い、**市民目線**で行動することにつながります。

また、**多様性**を大切にし、**職員同士**が**相互に尊重**しあい**協力**することも必要です。

成長

成長はやりがいや満足にも繋がる重要な要素です。成長するためには職員それぞれが**意欲的に挑戦**し、その挑戦を**職員同士がお互いに支援**することが大切です。

例え失敗したとしても、様々な環境の変化に対応できる**柔軟性**を持ちながら、**繰り返し挑戦し続ける諦めない姿勢**も大切です。



求められる職員像を踏まえ「職位ごとに求められる役割・能力」を定め、これらを標準職務遂行能力として人事評価に連動させていきます。

なお、自身の階層の役割を理解することはもちろんですが、他の階層についても理解することは、キャリアプランの形成や円滑な組織運営において重要となります。

| 職位 | 役割 | 内容 |
|--------------|--------------------------|---|
| 部長級 | 将来を見通す経営者として大きな方向性を示す先導者 | <ul style="list-style-type: none"> 所管組織のビジョンを明確に示すとともに、リーダーシップを持って組織を先導する。 組織目標を達成するために、職員がいきいきと最大限の能力を発揮できる職場環境・組織風土を醸成する。 |
| 次長級 課長級 | リーダーシップを発揮し、課の道標となる責任者 | <ul style="list-style-type: none"> 部の方針を遂行するため、施策推進の責任者として所属目標、その実現に向けた計画を示し、リーダーシップを発揮して部下を先導する。 部下職員の人材マネジメントと良好な職場環境の整備により所属全体のパフォーマンス向上を図る。 |
| 課長補佐 | 課長をサポートするフォロワー | <ul style="list-style-type: none"> 所属目標の達成に向け、課長を補佐するとともに、所属の問題点を分析し課題解決を図る等、必要な調整を積極的に行う。 |
| 係長級 | 実務を統括するマネージャー | <ul style="list-style-type: none"> 担当業務の責任者として所属目標達成に向けた具体的な計画を立案し進捗管理を行うとともに、困難な事案については率先して業務を進める。 チームメンバーとの対話を重ねながら信頼関係を築き、適切な業務マネジメントを行うとともに、部下の能力向上を図る。 |
| 主任 | 係長をサポートするフォロワー | <ul style="list-style-type: none"> 高い能力でチームの中核として担当業務を遂行する。 チームの業務全体を俯瞰し、係長を補佐し円滑な組織運営を行うとともに、後輩職員の育成を積極的に行う。 |
| 上席専門官 専門官 | 専門的な知識をもとに組織を支える職員 | <ul style="list-style-type: none"> 専門的な知識を活用してスペシャリストとして担当業務を遂行するとともに、知識や技術、経験を継承し組織に貢献する。 |
| 主事 技師 | 周囲をサポートし、業務を推進する職員 | <ul style="list-style-type: none"> 後輩や上司をサポートするとともに、担当業務に必要な知識を持って、関係者と円滑な調整を図りながら自律的に業務を遂行する。 |
| 2級職員 | 自ら成長しながら周囲を支える職員 | <ul style="list-style-type: none"> 目標達成に向け、自ら知識を習得し業務を遂行する。 高度な業務に積極的に挑戦する。 |
| 1級職員 | 基礎能力を身につける職員 | <ul style="list-style-type: none"> 基礎的な知識を習得し、目的を理解した上で業務を遂行する。 組織の一員として協調性と積極性を持ち着実に担当業務を遂行する。 |
| 再任用職員 | 豊富な経験をもとに組織に貢献する職員 | <ul style="list-style-type: none"> 主体性をもち担当業務を遂行するとともに、豊富な知識や技術、経験を継承し組織に貢献する。 |

※高齢期職員のうち係長級や専門官などの役職がある場合は、その役割を担います。また、上記に加えて次ページの考え方にに基づきます。

(高齢期職員に期待される行動)

| 分類 | 内容 |
|---------------------------------------|---|
| 役職定年者 (60歳到達年度において課長補佐以上の者) | <ul style="list-style-type: none"> これまで培ってきた知識・経験・技術等を活用し、業務担当者として即戦力の活躍をしてもらうとともに、自らが手本を示し、若手への技術継承、育成指導を行うことが期待されています。 管理職経験を活かし、管理職業務の相談対応などの役割を担うことが求められています。 管理職経験で養った視点を活かし、当時気がついた業務改善などの課題について、担当として取り組むことが求められています。 |
| 役職定年者以外 (60歳到達年度において係長以下の者) | <ul style="list-style-type: none"> これまで培ってきた知識・経験・技術等を活用し、業務担当者として即戦力の活躍をしてもらうとともに、自らが手本を示し、若手への技術継承、育成指導を行うことが期待されています。 |
| 暫定再任用職員/定年前再任用職員 | <ul style="list-style-type: none"> 知識経験の伝承も含めた活用など期待される役割等について、十分に意識した業務従事が期待されています。 |



各職位に求められる役割の見直しに伴い評価項目を追加します。

※「倫理」⇒「挑戦・使命感」を追加。「育成力」⇒課長級以上は働きやすい職場環境づくりのため「職場環境整備」を追加。その他にも、職位に応じて求められる能力を追加。（p.36参照）

※専門官は上席専門官を含む。係員は再任用職員を含む。

| 要素 | | 係員 | 主事技師 | 専門官 | 主任 | 係長級 | 課長補佐 | 次長級課長級 | 部長級 |
|-------|------------------|----|------|-----|----|-----|------|--------|-----|
| 倫理 | 服務 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| | 新 挑戦・使命感 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| 説明力 | 説得・調整 | | | | | | ● | ● | ● |
| | 表現 | ● | ● | ● | ● | ● | | | |
| 業務遂行力 | 業務運営 | | | | | | ● | ● | ● |
| | 課題対応 | | | | | | ● | | |
| | 知識・技術の活用 | ● | ● | ● | ● | ● | | | |
| | 情報収集・分析 | | | | ● | ● | | | |
| 協調性 | コミュニケーション | ● | ● | ● | ● | ● | | | |
| 育成力 | 組織統率 人材マネジメント | | | | | | | ● | ● |
| | 新 職場環境整備 | | | | | | | ● | ● |
| | 人材育成 職場環境整備 | | | | | ● | ● | | |
| 企画力 | 人材育成 | | | | ● | | | | |
| | 構想 | | | | | | | | ● |
| 企画力 | 企画・立案 事務事業の実施 | | | | ● | ● | ● | ● | |
| | 判断力 | | | | | | ● | ● | ● |

基本方針A

人材獲得

基本
施策

- A-1 採用広報の強化
- A-2 新たな採用試験の実施
- A-3 外部人材の活用



基本方針B

人材育成

基本
施策

- B-1 研修制度の内容の充実
- B-2 仕事を通じた人材育成風土の醸成
- B-3 自発的な学びを促す環境の整備
- B-4 デジタル人材の育成



基本方針C

人材活用

基本
施策

- C-1 リスキングやスキルアップの成果の発揮
- C-2 職員の主体的なキャリア形成への支援
- C-3 人事評価制度の効果的な活用
- C-4 柔軟で効果的な配置



基本方針D

職場環境整備

基本
施策

- D-1 ワークライフバランスの推進
- D-2 こころの健康づくりの推進
- D-3 働きやすく風通しの良い職場風土の醸成



※人事施策は目まぐるしく変化していくことから、現在の施策が社会環境などに合わなくなることも考えられます。そのため、施策がより効果的なものとなるよう、エンゲージメント調査等の実施による取組効果の分析や課題把握、改善策の検討結果を踏まえ、計画期間中であっても、上記方針に基づく取組事項については適宜軌道修正を行うこととし、施策内容の追加・修正を行います。

基本
方針人材
獲得

▼施策の目的

若年人口の減少と人材の流動化に伴う人材獲得競争の激化の中でも優秀な人材の獲得を図る

基本
施策

A-1

採用広報の強化

本市で働くことの魅力を広く伝える工夫や、関心がある人へは継続的に情報を提供し、それ以外の人に対しても様々な手段を活用して情報発信を行います。

また、若い世代から市役所を就職先として認知してもらえるよう早期に接触を図るとともに、ミスマッチによる採用後の離職を防ぐため、受験者が本市の業務内容や職場環境をより深く理解できるよう取り組みます。



A-1-

1

魅力ある採用情報発信と多様な媒体の活用

(1) 採用ホームページの制作

就活生に刺さるデザイン性の高い職員採用ホームページを制作することで受験者の増を図るとともに、入庁後のイメージを持ちやすくし、受験者と市側との認識のずれによるミスマッチの防止を図る。

(2) 広告配信 (SNS・VOD・TV)

SNS・VOD・TVなどの広告配信により、就職先として長崎市役所の認知度向上とイメージアップを図るとともに、職員採用ホームページに誘引する。

(3) SNSアカウントの開設

SNSにおいて採用広報専用アカウントを開設し、職員で運用する。ホームページや説明会では伝わらない職員・職場のリアルを継続的に発信することで、学生等の興味関心・入庁意欲の向上を図る。

(4) メールマガジン配信

インターン生等接触のあった機会にメールアドレスを収集し、プッシュ型通知（メルマガ等）を行うなど広報活動に活用することで、受験者増を図る。

(5) 学校・大学へのアプローチ

小中学校・高校・専門学校・大学等へ様々な手段でアプローチし、早い段階で市役所を就職先として認知してもらう取組みを実施する。（キャリア教育への参画、教諭等への市役所のイメージアップなどを目的とした説明会の開催等）

(6) 親子見学会の開催

小中学生の子をもつ親子向けに市役所見学会を開催し、イメージアップを図る。

基本
方針人材
獲得

▼施策の目的

若年人口の減少と人材の流動化に伴う人材獲得競争の激化の中でも優秀な人材の獲得を図る

基本
施策

A-1

採用広報の強化

本市で働くことの魅力を広く伝える工夫や、関心がある人へは継続的に情報を提供し、それ以外の人に対しても様々な手段を活用して情報発信を行います。

また、若い世代から市役所を就職先として認知してもらえるよう早期に接触を図るとともに、ミスマッチによる採用後の離職を防ぐため、受験者が本市の業務内容や職場環境をより深く理解できるよう取り組みます。



A-1-

2 ミスマッチ防止と入庁意欲向上

(1) 市独自インターンシップの構築

長崎インターンシップ推進協議会や各大学など、個別で受入依頼があっているものの受入方法を統一するなど、採用につながるような市独自のインターンシップ制度を構築し、受験者増とミスマッチ防止を図る。

(2) 有給インターンシップの導入

会計年度任用職員として短期間で任用する有給のインターンシップ制度を導入することでインターン参加を促進し、市役所の魅力を伝えるとともに、市役所業務を職員として経験してもらうことでミスマッチ防止を図る。

(3) カジュアル面談の導入

人事担当者や若手職員と気軽に面談できる場をセッティングし、受験者増とミスマッチ防止を図る。

(4) 内定者イベントの開催

内定者同士の交流や内定者と先輩職員との交流を通じて、不安解消や業務への理解を深め、入庁意欲の向上につなげる。

(5) 社会人枠内定者のキャリア面談の実施

社会人経験枠とUIターン枠の内定者に対して入庁前にキャリア面談を実施し、前職の業務内容や現在のキャリアビジョンを把握することで配属時のミスマッチ防止を図る。

基本
方針人材
獲得

▼施策の目的

若年人口の減少と人材の流動化に伴う人材獲得競争の激化の中でも優秀な人材の獲得を図る

基本
施策

A-2

新たな採用試験の実施

これまでも採用試験においては、ICT枠・UIJターン枠の新設や、SPI試験・テストセンターの導入など、見直しを行ってきましたが、時代の変化に対応し、優秀な人材を確保するために、受験しやすく、かつ、採用の質向上につながる採用手法へと見直します。



1

多様な採用枠の創設

A-2-

(1) 県内在住者向け「社会人経験枠」の新設

県外在住者を対象としたUIJターン枠に加え、県内在住の社会人を受験可能とすることで、潜在的受験希望者の掘り起こしを図る。

(2) 通年採用の導入（社会人技術職）

採用困難な土木職・建築職（社会人経験枠/UIJターン枠）を通年募集とすることで、転職のきっかけを逃さず受験につなげるとともに中途退職への対応も図る。

(3) キャリア採用の導入

新規の特定業務のポストを提示し、前職の役職や実績を基に採用する。

(4) カムバック採用の導入

結婚、出産、育児、介護、キャリアアップなどの事情により退職した者を即戦力として確保する。

(5) 大学3年生枠の新設

大学3年生から受験可能とすることで、就活の早期化への対応と入庁意欲の高い人材の獲得を図る。

(6) 学校推薦枠の新設（技術職）

採用困難な土木職・建築職において一部試験免除等のメリットを持たせた推薦枠を新設し、学校から推薦させることで、優秀かつ入庁意欲の高い人材の獲得を図る。

(7) 会計年度任用職員正規登用枠の新設

長崎市の会計年度任用職員が受験可能で、一部試験免除等のメリットを持たせた採用枠を新設し、ミスマッチ防止と即戦力確保を図る。

基本
方針人材
獲得

▼施策の目的

若年人口の減少と人材の流動化に伴う人材獲得競争の激化の中でも優秀な人材の獲得を図る

基本
施策

A-2

新たな採用試験の実施

これまでも採用試験においては、ICT枠・UIJターン枠の新設や、SPI試験・テストセンターの導入など、見直しを行ってきましたが、時代の変化に対応し、優秀な人材を確保するために、受験しやすく、かつ、採用の質向上につながる採用手法へと見直します。



A-2-

2 受験要件の見直し

(1) 受験可能年齢の拡大

大卒枠の年齢要件を「26歳以下」から「30歳以下」に見直し、大学院卒者や留学者などの受験者層の掘り起こしを行い、受験者増を図る。

(2) UIJターン枠の年齢要件の見直し

UIJターン枠/社会人経験枠の事務職の年齢要件を「59歳以下」から「49歳以下」に見直し、ターゲットとなる年齢層の確保を図る。

(3) 建築職の資格要件の緩和

資格要件を「1級建築士」から「1級/2級建築士、1級/2級建築施工管理技士のいずれか」に緩和し、受験者増を図る。

(4) スポーツ等実績者枠の拡大

受験要件を「全国レベルの大会等への出場者」から緩和するとともに、「JICAでの派遣活動実績者」を新たに加え、受験者増を図る。

基本
方針人材
獲得

▼施策の目的

若年人口の減少と人材の流動化に伴う人材獲得競争の激化の中でも優秀な人材の獲得を図る

基本
施策

A-2

新たな採用試験の実施

これまでも採用試験においては、ICT枠・UIJターン枠の新設や、SPI試験・テストセンターの導入など、見直しを行ってきましたが、時代の変化に対応し、優秀な人材を確保するために、受験しやすく、かつ、採用の質向上につながる採用手法へと見直します。



A-2-

3 試験手法の見直し

(1) 1次試験内容の見直し

教養試験を廃止し、テストセンターでのSPI試験に統一することで、受験しやすい試験とするとともに、さらに人物重視の採用試験へと強化し受験者増を図る。

(2) オンライン面接会場の拡大

オンライン面接会場として、現在実施している「東京会場」に加え、「福岡会場」等を新設し受験者の移動負担軽減と受験者増を図る。

(3) その他人物重視の取組み強化

面接試験の内容を見直すなど、さらに人物重視とする取組みを強化する。



基本方針

人材獲得

▼施策の目的

若年人口の減少と人材の流動化に伴う人材獲得競争の激化の中でも優秀な人材の獲得を図る

基本
施策 A-3

外部人材の活用

専門的な知識・経験を有する人材を確保する上では、常勤職員としてその人材を採用する以外に、業務の性質等を踏まえて、適切な任用方法を選択します。

1 任用方法の検討

A-3-

(1) 副業人材の活用

「地域活性化企業人制度（総務省）」により民間企業に在籍する副業人材を活用し、職員では対応困難な各所属が直面する行政課題の解決を図る。



地域活性化起業人制度

- 三大都市圏に所在する企業と地方圏の地方自治体が、協定書に基づき、社員を地方自治体に一定期間（6か月から3年）派遣
- 地方自治体に取り組む地域課題に対し、社員の専門的なノウハウや知見を活かしながら即戦力人材として業務に従事することで、地域活性化を図る
- 派遣期間中の社員の給与等に係る経費については、原則、地方自治体が負担（特別交付税措置あり）



※ 副業型は社員個人と自治体との契約

| | | | |
|-----|---|-------|---|
| 活動例 | 自治体DX・地域課題解決のためのDX、地場製品の開発・販路拡大、地域経済の活性化、移住促進・交流人口の拡大 等 | | |
| 期間 | 6か月～3年 | 派遣対象者 | 三大都市圏に本三大都市圏に所在する企業の社員 本社機能を有する企業等については派遣時に三大都市圏に勤務することを要しない |

基本
方針B
人材
育成

▼施策の目的

行政課題の複雑・多様化に伴い職員に求められる能力等の再整理、専門人材（特にデジタル人材）の育成、定年引上げに伴う計画的な人材育成を図る

基本
施策

B-1

研修制度の内容の充実

これまでも録画研修や選択研修を導入するなど見直してきましたが、さらに、職員が計画的・体系的にスキルアップやリスキングができるよう、職位や職種、専門性等に応じた研修計画に見直すほか、求められる能力と現状の能力のギャップを解消する研修を行います。また、限られた時間の中で行えるより効果的・効率的な研修方法を取り入れるとともに、どの年代もスキルアップできる仕組み、一つ先の職位を意識した研修に努めます。

社会人経験を通じ高度な専門性や事業遂行

力等を備えた中途採用者については、公務特有の研修を中心に受講し、既に備えている能力については学び直しとして必要に応じて研修を受講できるようにするなど、新卒者とは異なる研修を行います。

また、民間企業や地域団体等との交流を通じて、幅広い経験と多角的な視野を養うことは、複雑化・高度化していく行政課題の解決や、職員のキャリア開発につながることから、民間企業等の働き方に接する多様な研修を実施します。

B-1-

1

職位毎に求められる
知識・技術を身につける研修の実施

(1) 育成プログラムの明示

職位毎に求められる行動と身につけるための研修を「育成プログラム（p.59参照）」として明示し、自ら学ぶ意欲の醸成を図るとともに、いつでも研修を受講できる環境づくりを図る。

いつでも受講できる環境づくり

- 録画研修の充実
- 選択研修の充実
- eラーニングの実施

だれでもスキルアップできる環境づくり

- 特別研修の充実（庁内ニーズ調査）
- 高齢期職員、中堅期職員、次世代職員への研修の実施
- 組織の風通しや活性化を目的とした研修の実施



B-1-

2

民間企業等と接する研修の実施

(1) 民間企業等との相互派遣の実施

民間企業等との人事交流による職員のスキルアップと民間企業等の知見を取り入れるために相互派遣を試験的に導入する。

基本
方針

B 人材育成

▼施策の目的

行政課題の複雑・多様化に伴い職員に求められる能力等の再整理、専門人材（特にデジタル人材）の育成、定年引上げに伴う計画的な人材育成を図る

基本
施策

B-2

仕事を通じた 人材育成風土の醸成

日々の業務の中で職員の特性に応じたきめ細かい個人指導、いわゆるOJTは、人材育成において重要な役割を担っていることから、すべての職員がOJTの重要性を認識し、部下・後輩を意図的・継続的に育成していき、効果的なOJTの実践に向けた組織的な取り組みを行います。

特に、新規採用職員から30代前半までの職員の成長を重点的に後押しし、将来を担う若手職員が成長を実感できる魅力的な育成環境を構築します。

こうした若手職員の育成環境を公務職場の魅力に繋げ、優秀な人材の確保に繋がります。また、職員の育成や意欲の向上を図るため、職場のリーダーである所属長がその役割を十分に認識し、面談や日々のコミュニケーションを図る中で、部下の人材育成や人材マネジメントを行うことが重要です。特に人事評価制度は、評価の過程で実施する面談等を通じ、職員の能力・モチベーションの向上等を図る極めて重要な役割を担っています。

1 職場内のサポート体制の構築

B-2-

(1) OJTの充実

OJTの考え方などを示したマニュアルを作成し、各所属で確実に実施できる体制を構築する。（後述「キャリアビジョンシート」も活用する。）

OJTマニュアル

用途

各職場で部下や後輩職員の指導にあたる職員が、OJTに関する基本的な考え方や手法などを学ぶためのマニュアル

内容
(例)

- OJTの役割、必要性
- OJTテクニック（ティーチング、コーチング等）
- OJT実践事例（ケーススタディ）など

オンボーディングシート

各職場で新規採用職員を円滑に受け入れるとともに、早期に本格的な業務を担う戦略として育成するため、各職場で取り組む項目を記載したチェックリスト

- 勤務時間等、必要なサービスの説明
- 所属の業務内容、事務分掌の説明
- 文書整理の方法
- 全庁共通システムの利用方法 など

新たなOJTの概要

- OJTマニュアル等の導入（OJT基本マニュアル、職場の育成チェックシート）
- 新規採用職員には「OJT指導者」の配置・支援
- 職場全体で職員を育成する機運の醸成



基本
方針B 人材
育成

▼施策の目的

行政課題の複雑・多様化に伴い職員に求められる能力等の再整理、専門人材（特にデジタル人材）の育成、定年引上げに伴う計画的な人材育成を図る

基本
施策 B-2仕事を通じた
人材育成風土の醸成

日々の業務の中で職員の特性に応じたきめ細かい個人指導、いわゆるOJTは、人材育成において重要な役割を担っていることから、すべての職員がOJTの重要性を認識し、部下・後輩を意図的・継続的に育成していけるよう、効果的なOJTの実践に向けた組織的な取り組みを行います。

特に、新規採用職員から30代前半までの職員の成長を重点的に後押しし、将来を担う若手職員が成長を実感できる魅力的な育成環境を構築します。

こうした若手職員の育成環境を公務職場の魅力に繋げ、優秀な人材の確保に繋がります。

また、職員の育成や意欲の向上を図るため、職場のリーダーである所属長がその役割を十分に認識し、面談や日々のコミュニケーションを図る中で、部下の人材育成や人材マネジメントを行うことが重要です。特に人事評価制度は、評価の過程で実施する面談等を通じ、職員の能力・モチベーションの向上等を図る極めて重要な役割を担っています。

B-2-

2 管理監督職の人材育成スキルの向上

(1) 管理監督職のマネジメント研修の拡充

外部講師によるマネジメント研修（新任係長・主任、新任課長・課長補佐、3年目課長）を行う。

(2) 人事評価者研修の充実

外部講師による評価研修（新任評価者・現任評価者）を行う。

(3) 1on1ミーティングの推進

業務の重要性や意義について認識の共有化を図り、職員が自身の役割や組織への貢献度を自覚できるよう、双方向によるコミュニケーションを重視した定期的な面談を推奨する。（月1回程度・所属長や係長による職員への面談）



基本
方針B
人材
育成

▼施策の目的

行政課題の複雑・多様化に伴い職員に求められる能力等の再整理、専門人材（特にデジタル人材）の育成、定年引上げに伴う計画的な人材育成を図る

基本
施策

B-3

自発的な学びを
促す環境の整備

職員が人材育成に資する学びを自発的にすることは、効果の高いスキルアップの手段となります。そのため、職員一人ひとりが自ら積極的に学ぶことができる環境を整備します。

また、職員が公務外での地域活動等に参加することは、幅広い経験と多角的な視野を養うとともに、職員自身の知識・経験等を活かして市民の立場で、地域課題の解決を図ることにつながります。さらには、地域

活動の担い手不足の解消に資するとともに、職員の地元愛が醸成されることで、仕事への貢献意欲にも繋がります。

そのため、職員が地域活動に積極的に参加できる仕組みを構築します。



B-3-

1
自発的な学びの支援制度の構築

(1) 資格取得助成制度の見直し

資格取得助成制度の助成額や助成対象資格などの見直しを行う。

(2) 自己啓発等休業制度の導入

職員に自主性をいかした幅広い能力開発や国際協力の機会を提供するため、大学等における修学を希望する職員等が、身分を保有したまま職務に従事しない制度の構築を行う。

(3) 修学部分休業制度の導入

大学等における修学を希望する職員が、勤務しながら部分休業を取得できる制度の構築を行う。

B-3-

2
地域貢献を通じた学びの制度の構築

(1) 地域貢献応援制度の創設（兼業制度の充実）

職員が職務以外においてNPO法人等の活動に積極的に参加し、職務を通じて得た知識・経験等を活かして地域の課題解決に向け積極的に取り組んでいけるよう、報酬を得て地域貢献活動に従事できる基準を明確化する。

(2) 地域活動休暇の創設

自治会や子ども会、PTAなどの各種地域団体が、地域において地域課題の解決や地域の活性化のために行う活動に職員が参加する際に、取得できる休暇制度を創設する。

基本
方針

B 人材 育成

▼施策の目的

行政課題の複雑・多様化に伴い職員に求められる能力等の再整理、専門人材（特にデジタル人材）の育成、定年引上げに伴う計画的な人材育成を図る

基本
施策 B-4

デジタル人材の育成

市民生活の質の向上やきめ細やかな行政サービスを継続的に提供していくため、また、業務の効率化を推進するためには、デジタル技術を活用していく必要があります。

そのため、すべての職員がデジタルリテラシーを高めるほか、行政のデジタル化を積極的に推進する人材を育成します。



B-4-

1

デジタル人材育成方針に基づく 計画的な育成

(1) DX・デジタルを活用できる職員の育成

必要なデジタルスキルを明示し計画的な育成支援を行う。

別途
策定



デジタル人材育成方針

人事戦略とデジタル人材育成方針の関連性

人事戦略に掲げる取組みの4つの要素

人材獲得

人材育成

人材活用

職場環境整備



長崎市デジタル人材育成方針

人事戦略の人材育成のうち
主にデジタル人材の
育成に係る部分を具体化

基本
方針人材
活用

▼施策の目的

職員一人ひとりが能力を発揮できる仕組みを構築する

基本
施策

C-1

リスキリングや
スキルアップの成果の発揮

単にリスキリングやスキルアップの機会を提供するだけでなく、身につけた知識・技能を担当業務に活かすことで、組織力や職員のモチベーションが向上することにつながります。特に今後、デジタルなどの専門的な分野において、一般行政職員の中でリスキリングやスキルアップにより専門性を高めた職員が、当該専門性を活用できるような人事配置を検討します。



C-1-

1

能力が最大限に発揮できる人事配置

(1) 獲得した知識・技能の人事配置への反映

資格取得や本人のキャリアビジョンなどを踏まえた配置を図る。

(2) デジタル人材のジョブローテーションの確立

デジタルに直接携わる業務だけではなく、他部門の職員と一体となって実務に携わる業務をバランスよく経験するジョブローテーションを確立する。

(3) デジタル人材（高度専門人材等）の活躍機会の創出

専門性の高い知識等を有するデジタル人材（高度専門人材等）が十分に能力を発揮し、課題解決やナレッジ共有等を図る中で、個々人の能力や満足度等をさらに向上できるよう、デジタルに関する課題解決・情報共有プラットフォームや各所属の伴走支援を行う仕組み等を構築する。



基本
方針人材
活用

▼施策の目的

職員一人ひとりが能力を発揮できる仕組みを構築する

基本
施策

C-2

職員の主体的な
キャリア形成の支援

職員が仕事にやりがいを感じ、主体的な業務遂行や自発的な能力開発を促進するためには、職員が自らのキャリアについて考える機会を提供し、将来に向けて明確なキャリアビジョンを持つことが重要となります。

そのため、キャリアビジョンの見える化を進めるとともに、職員が希望するキャリアの実現に向けた支援を行います。



C-2-

1

自発的・主体的な
キャリア形成を促す仕組みの構築

(1) キャリア相談体制の構築

人材育成担当職員が入庁後3年次、6年次職員、1年目のUIJ採用職員に対し面談を実施し、職員のキャリア形成支援を行う。また、職員が、これまでの経験や培ってきた能力等を見つめ直し、今後の目指す方向性や強み弱み等を示す「キャリアビジョンシート」を導入しキャリア支援に活用する。

(2) ジョブローテーションモデルの作成

職員が主体的に自身のキャリアビジョンを描くための道標として、ジョブローテーションモデルを作成する。(p.60参照)

(3) 庁内公募制度の創設（キャリアチャレンジプログラム）

職員の挑戦を促し、仕事にやりがいを感じることができるよう、特定の業務（事業）について、意欲ある職員を庁内から公募する制度を創設する。

(4) 専門官制度の充実

職員のキャリアビジョンを踏まえた特定分野での人事異動を行うとともに、専門官への昇任要件の緩和や、設定分野の見直しを行う。

基本
方針

人材 活用

▼施策の目的

職員一人ひとりが能力を発揮できる仕組みを構築する

基本
施策 C-3

人事評価制度の 効果的な活用

人事評価制度は、評価の過程で実施する面談等を通じ、職員の能力・モチベーションの向上を図る極めて重要な役割を担っています。部下の優れている能力（強み）や今後伸ばすべき能力（弱み）を、本人へ適切にフィードバックすることで、職員の成長実感とキャリアビジョンの形成に繋がるとともに、組織への貢献度の見える化が可能となり、仕事のやりがいを感じることも寄与します。

そのため、人事評価制度が効果的に行われ、職員の成長につながるよう制度の充実を図るとともに、職員の業績を踏まえた公平な評価や処遇を行い、職員の意欲向上や人材の定着につなげます。



C-3-

1

職員の挑戦と成長を促す目標設定の導入

(1) 人事評価における「マネジメント目標」の設定

管理職の適切なマネジメントにより職員の成長を支援するため、また、職員の高い目標への挑戦を促すために、管理職が年度当初に設定する業績目標の中に「マネジメント目標」を設定する。

職位に求められる役割の見直しに伴う新たな評価要素の設定

倫理

求められる職員像を踏まえ、**全職員**に「**挑戦・使命感**」を追加

業務
遂行力

意識づけのため、**課長補佐**に「**業務運営**」を追加
主任に「**情報収集・分析**」を追加

協調性

係長はチームメンバーとの対話を重ねながら信頼関係を築き適切な業務マネジメントを行うため「**コミュニケーション**」を追加

育成力

課長級以上は「人材育成」を「**人材マネジメント**」に改めマネジメントに力点を置くこととし併せて働きやすい職場環境づくりのため「**職場環境整備**」を追加

企画力

主任は高い能力でチームの中核として担当業務を遂行するため「**企画・立案 事務事業の実施**」を追加

判断力

課長補佐は所属の問題点を分析し課題解決を図るなど課長を補佐する意識づけのため「**判断力**」を追加

基本
方針人材
活用

▼施策の目的

職員一人ひとりが能力を発揮できる仕組みを構築する

基本
施策 C-3人事評価制度の
効果的な活用

人事評価制度は、評価の過程で実施する面談等を通じ、職員の能力・モチベーションの向上を図る極めて重要な役割を担っています。部下の優れている能力（強み）や今後伸ばすべき能力（弱み）を、本人へ適切にフィードバックすることで、職員の成長実感とキャリアビジョンの形成に繋がるとともに、組織への貢献度の見える化が可能となり、仕事のやりがいを感じることも寄与します。

そのため、人事評価制度が効果的に行われ、職員の成長につながるよう制度の充実を図るとともに、職員の業績を踏まえた公平な評価や処遇を行い、職員の意欲向上や人材の定着につなげます。

C-3-2 職員の業績を踏まえた
公平な評価や処遇の実施

(1) 職位に応じた知識・技能等に連動した人事評価項目の設定

新たに設定する標準職務遂行能力に基づき人事評価項目の見直しを行う。

(2) 目標設定の精度向上

目標設定シートを導入し、適切な目標設定・管理及び評価を行う。

(3) 評価結果の効果的な活用

人事評価の結果を庁内公募制度などの職員のやる気を引き出す制度へ活用することで職員の士気高揚を図る。

(4) 業務改善表彰、社会貢献活動等の人事評価への反映

業務改善表彰、社会貢献活動への参加、デジタル人材育成に伴う技能取得及び実務への活用等に関して、人事評価への加点等を行い、モチベーションアップを図る。

基本方針

人材活用

▼施策の目的

職員一人ひとりが能力を発揮できる仕組みを構築する

基本施策 C-4

柔軟で効果的な配置

業務量の増加、職員の年齢構成の偏在がある中であっても、組織の安定した運営を図る必要があります。

そのため、DXや外部委託を効果的に活用するとともに、職員の部局間の連携を促す取り組みや柔軟で効果的な組織体制をめざします。

1 様々な課題に対して柔軟かつ迅速に対応できる仕組みの検討

C-4-

(1) プロジェクトチームの充実

特定の業務（事業）についてプロジェクトチームを設置する場合に、部局を越えて意欲ある職員の参加を促すため庁内公募制度を活用する。

(2) 主任の配置の見直し

主任の係付け配置を見直し、所属長の裁量で配置できる仕組みに変更する。

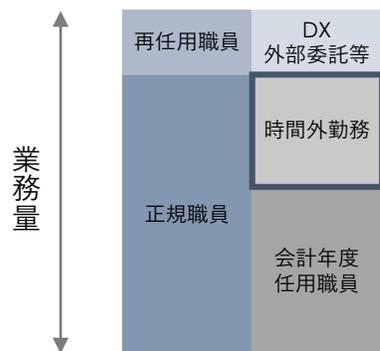
(3) 業務効率化等への取組み

効果を最大限に発揮できるまたは効率的に運用できる分野についてDX・外部委託等を検討する。また、各所属の業務負担に応じた定員の適正化を図る。

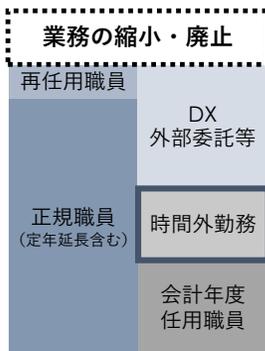
別途策定

行政経営プラン

業務効率化・定員適正化のイメージ



AI等の活用
業務効率化 など



基本
方針

職場 環境整備

▼施策の目的

職員がやりがいを持って職務を遂行し、
その能力を十分に発揮できる職場環境を整える

基本
施策

D-1 ワークライフバランスの 推進

性別や年齢に関係なく、全ての職員がワーク
ライフバランスを保ちながら、意欲を持って
職務に従事し、限られた時間で効率良く高い
成果を上げることができる職場環境づくりを
推進します。



D-1-

1

育児や介護など様々な事情を抱える職員が 継続して勤務できる環境整備

(1) 勤務間インターバルの導入

時間外勤務等を行った職員を十分に休養させ健康管理に寄与するとともに、仕事と生活の調和がとれる働き方を推進する。

(2) 男性職員の育児休業の促進

育休職員の代替職員の配置について、早期計画と長期休業によって正規職員代替の確保がしやすいことを周知し計画的な休業取得を促し、代替職員の確保を図る。また、技術職や資格職などにおいては、短期の休業等であっても正規職員の経験があるOB職員のスポット的配置に努め、所属の負担軽減を図る。

(3) 配偶者同行休業制度の導入

外国で勤務等をする配偶者と外国において生活を共にするための休業制度を導入し、仕事と配偶者等との家庭生活の両立を支援し、職員の継続的な勤務を促進する。



基本
方針

職場 環境整備

▼施策の目的

職員がやりがいを持って職務を遂行し、
その能力を十分に発揮できる職場環境を整える

基本
施策

D-2

こころの健康づくりの推進

ハラスメントは、職員の能力の発揮を阻害
し、公務能率の低下を招くことから、職員
の心理的安全性の確保を図るためハラスメ
ント防止措置の実効性を確保します。

また、カスタマーハラスメントに対しては、
組織として適切に対応し、安心して職務に
専念できる職場環境を実現します。

職員のメンタル不調については、未然防止、
早期発見とその対処、加えて罹患後の治療

と職場復帰を円滑に行い再発防止を図るな
ど、職員健康管理の効果的な運用を図り、
メンタルヘルス対策に積極的に取り組みま
す。



D-2-

1 ハラスメント防止対策の充実

(1) ハラスメント対策チームの設置

ハラスメント防止に向けた研修を引き続き実施するとともに、専任の担当者を配置し、ハラスメントやそれに類する事案が発生した場合は指導を徹底し、指導後の状況についての監視も徹底する。

(2) カスタマーハラスメント対応指針の策定及びマニュアルの作成

カスタマーハラスメントに対して組織として対応することと合わせ、職員が適切に対応できるよう対応指針を策定するとともに、マニュアルを作成する。

(3) 録音アナウンスと録音の導入検討

カスタマーハラスメントを抑止するため、録音アナウンスと録音の導入を検討する。



D-2-

2 職場の健康管理の充実

(1) オンライン面談の導入

希望者はオンラインによる面談を可能とし、自宅や職場の会議スペース等からでも面談できるようにする。

基本
方針

職場 環境整備

▼施策の目的

職員がやりがいを持って職務を遂行し、
その能力を十分に発揮できる職場環境を整える

基本
施策

D-3

働きやすく風通しの良い 職場風土の醸成

多様な価値観を持つ職員同士が積極的なコミュニケーションを取ることで相互理解の促進や組織への参加意識の向上が図られ、エンゲージメントの向上が期待できます。

また、上司と部下のコミュニケーション活性化は、職場の信頼関係構築や管理職のマネジメント能力向上につながり、一人ひとりが仕事に対するやりがいや成長実感を持ちながら働くことができるようになることが期待できます。

そのため、組織理念の共有や職員が発言・行

動しやすい職場の雰囲気づくりを進め、風通しの良い一体感のある職場環境を構築することで、職員の意欲向上や組織力の向上、ミスの起こりにくい職場環境の醸成につなげていきます。

様々な階層の職員の不安を解消するための取組みの例

- 新規採用職員については、研修のカリキュラムとして接遇講師や先輩職員と意見交換を行う。
- 新任係長等については、研修の中でマネジメント上で抱えている悩みや不安について意見交換を行う。
- 総務課職員による議会対応の研修後、情報交換を行う。（議会対応について等）
- WLBの研修や育休に関する研修後に意見交換の場を設け、不安に思っている内容（育休明けの働き方等）について先輩職員も含め意見交換を行う。



職員の心理面のサポートに加え、部局間の垣根を越え職員同士がつながる機会が増えることにより「職場の一体感の向上」や「組織全体の業務の円滑化・活性化」にも寄与することから、より充実したものとなるよう取組みを発展させていく。

D-3-

1

安心して働くことができる職場環境整備

(1) 職場改善支援事業の継続実施

定期的に職員のエンゲージメントの調査・分析を行い、職場環境の改善に向けた取組みを実施することで、職員の意欲向上、組織力の向上や人材の定着につなげる。

(2) 職員の不安を解消するための意見交換の場の提供

新規採用職員のメンター制度は維持しつつ、それ以外の職員についても、階層別研修やその他の研修等様々な機会を通じて、職員の不安を軽減するための場を設け、働きやすい環境づくりを図る。

(3) 人事評価における「マネジメント目標」の設定（再掲）

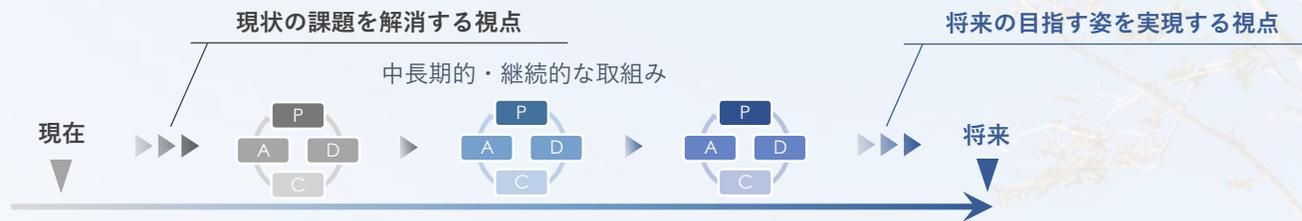
エンゲージメント調査を踏まえたマネジメント目標の実行により、休暇取得の向上や風通しの良い組織づくりを図る。

(4) ホワイト・ワークチャレンジの継続実施

ホワイト・ワークチャレンジを継続して実施し、しごとを「やめる・へらす・かえる」視点で業務の改善を行い、職場環境の改善を図る。



現状の問題を解消するだけでなく、将来の目指す姿を実現していくため、「人事戦略」を基軸としながら中長期的視点を持って、常に先手で策を講じながら継続的に改善していく、「試行錯誤」を行います。



| 基本方針 | 個別施策 | | R6 | R7 | R8以降 |
|-----------|-------------------|-------------------|----|----|------|
| A 人材獲得 | A-1-1- (1) | 採用ホームページの制作 | 準備 | 実施 | |
| | (2) | 広告配信 (SNS・VOD・TV) | | 実施 | |
| | (3) | SNSアカウントの開設 | 準備 | 実施 | |
| | (4) | メールマガジン配信 | 準備 | 実施 | |
| | (5) | 学校・大学へのアプローチ | | 実施 | |
| | (6) | 親子見学会の開催 | | 実施 | |
| | A-1-2- (1) | 市独自インターンシップの構築 | 準備 | 実施 | |
| | (2) | 有給インターンシップの導入 | | 実施 | |
| | (3) | カジュアル面談の導入 | | 実施 | |
| | (4) | 内定者イベントの開催 | | 実施 | |
| (5) | 社会人枠内定者のキャリア面談の実施 | | 実施 | | |

| 基本方針 | 個別施策 | | R6 | R7 | R8以降 |
|------------------------------------|------------|--------------------|----|----|------|
| <p>A</p> <p>人材獲得</p> | A-2-1- (1) | 県内在住者向け「社会人経験枠」の新設 | 実施 | | |
| | (2) | 通年採用の導入（社会人技術職） | 実施 | | |
| | (3) | キャリア採用の導入 | 実施 | | |
| | (4) | カムバック採用の導入 | 実施 | | |
| | (5) | 大学3年生枠の新設 | 準備 | 実施 | |
| | (6) | 学校推薦枠の新設（技術職） | 実施 | | |
| | (7) | 会計年度任用職員正規登用枠の新設 | 実施 | | |
| | A-2-2- (1) | 受験可能年齢の拡大 | 実施 | | |
| | (2) | UIJターン枠の年齢要件の見直し | 実施 | | |
| | (3) | 建築職の資格要件の緩和 | 実施 | | |
| | (4) | スポーツ等実績者枠の拡大 | 実施 | | |
| | A-2-3- (1) | 1次試験内容の見直し | 準備 | 実施 | |
| | (2) | オンライン面接会場の拡大 | 実施 | | |
| | (3) | その他人物重視の取組み強化 | 実施 | | |
| | A-3-1- (1) | 副業人材の活用 | 準備 | 実施 | |

| 基本方針 | 個別施策 | | R6 | R7 | R8以降 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|------------|----------------------|----|----|------|--|----|--|--|--|----|--|--|--|----|--|--|--|----|--|--|--|
| <h1>B</h1> <h2>人材育成</h2> | B-1-1- (1) | 育成プログラムの明示 | 準備 | 実施 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | B-1-2- (1) | 民間企業等との相互派遣の実施 | 準備 | | 実施 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | B-2-1- (1) | OJTの充実 | 準備 | 実施 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | B-2-2- (1) | 管理監督職のマネジメント研修の拡充 | 準備 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | (2) 人事評価者研修の充実 | | | | | 実施 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | (3) 1on1ミーティングの推進 | | | | | 準備 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | B-3-1- (1) | 資格取得助成制度の見直し | 実施 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | (2) 自己啓発等休業制度の導入 | | | | | | | | | 準備 | | | | | | | | | | | |
| | | (3) 修学部分休業制度の導入 | | | | | | | | | | | | | 実施 | | | | | | | |
| | B-3-2- (1) | 地域貢献応援制度の創設（兼業制度の充実） | | | | | | | | | | | | | | | | | 準備 | | | |
| | | (2) 地域活動休暇の創設 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | B-4-1- (1) | DX・デジタルを活用できる職員の育成 | | | | | 準備 | | | | | | | | | | | | | | | |

C
人材活用

| 基本方針 | 個別施策 | R6 | R7 | R8以降 |
|-----------|------------|----|----|------|
| C 人材活用 | C-1-1- (1) | 準備 | 実施 | 実施 |
| | (2) | | | |
| | (3) | | | |
| | C-2-1- (1) | 準備 | 実施 | 実施 |
| | (2) | | | |
| | (3) | | | |
| | (4) | | | |
| | C-3-1- (1) | 準備 | 実施 | 実施 |
| | C-3-2- (1) | 準備 | 実施 | 実施 |
| | (2) | 準備 | 実施 | 実施 |
| | (3) | 準備 | 実施 | 実施 |
| | (4) | 準備 | 実施 | 実施 |
| | C-4-1- (1) | 準備 | 実施 | 実施 |
| | (2) | | | |
| | (3) | | | |

| 基本方針 | 個別施策 | | R6 | R7 | R8以降 |
|------------------------|------------|----------------------------|-------|----|------|
| <p>D</p> <p>職場環境整備</p> | D-1-1- (1) | 勤務間インターバルの導入 | 準備 | 実施 | |
| | (2) | 男性職員の育児休業の促進 | | | |
| | (3) | 配偶者同行休業制度の導入 | | | |
| | D-2-1- (1) | ハラスメント対策チームの設置 | 検討・準備 | | 実施 |
| | (2) | カスタマーハラスメント対応指針策定及びマニュアル作成 | | | |
| | (3) | 録音アナウンスと録音の導入検討 | | | |
| | D-2-2- (1) | オンライン面談の導入 | 準備 | 実施 | |
| | D-3-1- (1) | 職場改善支援事業の継続実施 | | 実施 | |
| | (2) | 職員の不安を解消するための意見交換の場の提供 | 準備 | 実施 | |
| | (3) | 人事評価における「マネジメント目標」の設定 (再掲) | | 実施 | |
| | (4) | ホワイト・ワークチャレンジの継続実施 | | 実施 | |

| 指標 | 基準値 (R5年度) | 目標値 | 設定根拠 |
|-----------------------|---------------|----------------------|--|
| エンゲージメントスコア（レーティング） | 42.8（CC） | 50.0（B） 以上 | 全国平均値（50.0）を目標とする |
| 職員採用試験受験倍率（全職種） | 5.9倍 | 6.8倍 以上 | 直近5年の最大値（令和2年度）を目標とする |
| 離職率（普通退職） | 2.4% | 2.0% 以下 | 令和5年度に初めて2.0%を超過したため 令和4年度まで維持していた割合を目標とする |
| 月平均時間外勤務時間数 | 8.6h | 7.8h 以下 | 令和5年度の時間外勤務上限時間超過職員数を ゼロとした場合の数値を目標とする |
| 時間外勤務上限時間（年間360時間）超過率 | 6.7%（199人） | 5.0% 以下 | |
| 年次休暇取得率（日数） | 65.5%（13.1日） | 75.0%（15日） 以上 | ワークライフバランス推進計画において設定 ※数値に見直しがあった場合は本目標も見直しを行う |
| 男性職員の育児休業取得率 | 36.0% | 85.0% 以上 | |
| 管理職の女性比率（事務職） | 16.6% | 20.0% 以上 | |

人事担当部局による推進・検証・継続的な見直し

■ 中長期的なキャリア形成イメージの見える化

組織目標の達成のために組織としてどのようなキャリア形成を目指すのかを示した上で、職員が自らのキャリアを描けるよう、採用から定年退職に至るまでの基本的な人事の考え方や主要な役職になるために必要な職務遂行能力や研修内容等について職員に「明示し、共有（見える化）」する。

■ 長期的な育成を意識した人事評価、配置の実施

■ 効果・改善の見える化

指標の達成状況の検証に加え、人材育成等の取組成果の分析や課題を把握するために、組織への共感度ややりがい、成長実感等について、定期的に調査を行い、それらの結果を分析し、課題解決に向けた改善策を検討する。



エンゲージメント調査

定点調査を行い、職員の意識や組織の状態を把握し職場にフィードバックします

各所属における取組み

■ 組織への貢献度の見える化

人事評価制度を活用して、目標設定・評価において、組織目標からブレイクダウンした各所属の目標と、担当業務に関する個人目標との「関係づけ」を行う。（業務の重要性や意義を職員に理解させ（=意義づけ）、職員の役割や組織への貢献度を認識させる。）また、職員の個人目標に対する評価結果や組織への貢献度等について、職員に「フィードバック」する（=見える化）

■ 仕事を通じた能力向上の意識づけ（OJT等）

■ 職場内マネジメント

職員面談等のコミュニケーションやエンゲージメント等の結果を活用して、各所属の目標達成や職員の能力向上を実現

組織パフォーマンス
・組織力の向上



生産性の向上
積極的な働き



仕事のやりがい
働きがい
成長実感の向上

職員が成長実感を得られることは、エンゲージメント向上につながるため、「エンゲージメント調査」の結果により人事施策が好循環していることを確認します。

① エンゲージメント調査

職員を対象に、仕事・職場に対する意識調査を実施し、職場ごとに組織の状態を見える化（数値化）する

② 調査結果の分析

エンゲージメント調査結果を分析し、職場ごとの課題を把握する

③ アクションプランの策定

調査結果の分析により把握した職場の課題を踏まえ、その職場の状況に即した改善計画（アクションプラン）を策定

④ 改善の実践

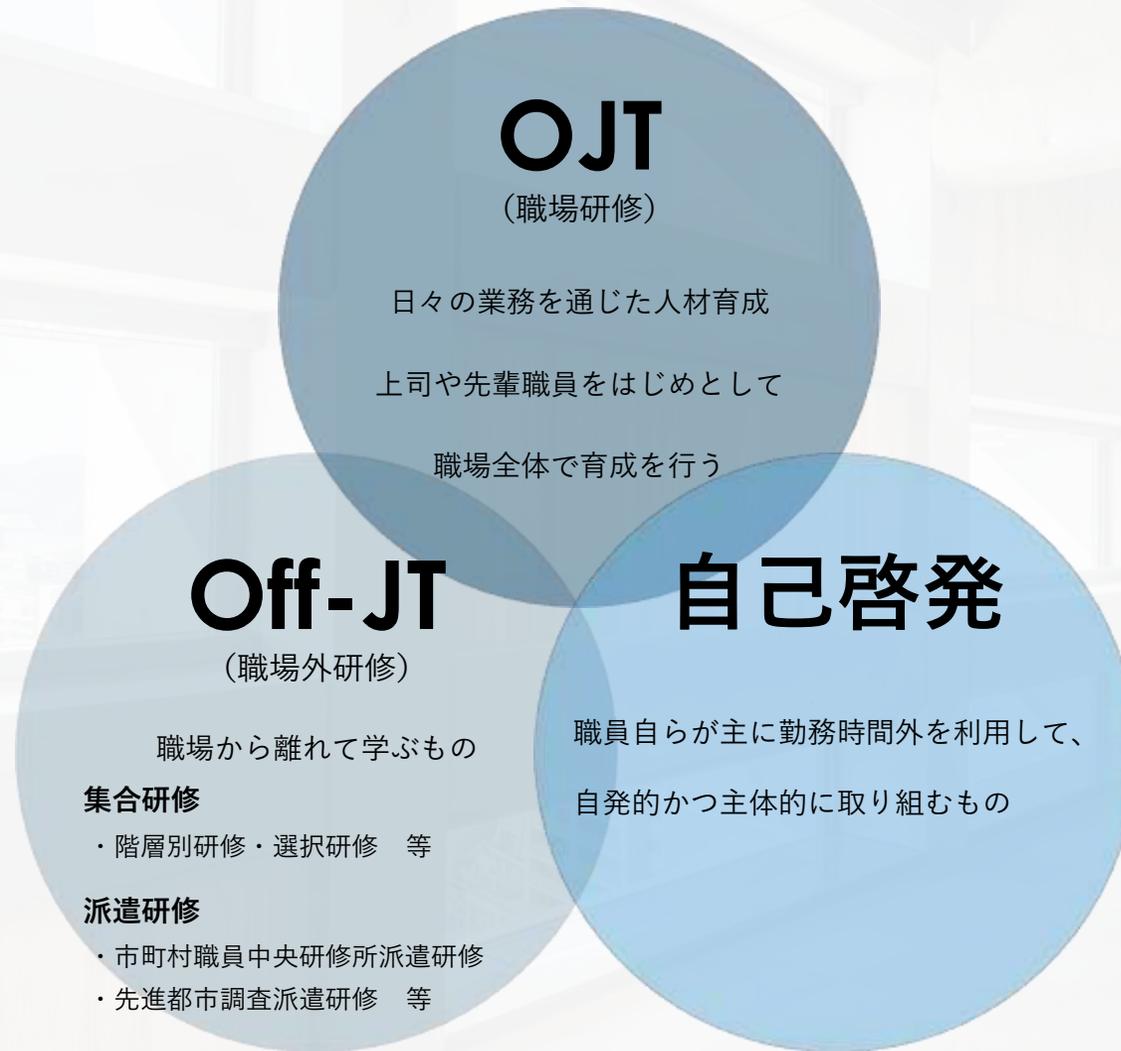
職員一人ひとりが改善計画を理解したうえで、職場全体で、主体的に改善に取り組む

04 人事施策の基本的な考え方

職員の育成に取り組んでいくにあたり、研修・人事部門、各職場、そして職員一人ひとりが共有すべき「人事施策の基本的な考え方」を示します。

職員が標準職務遂行能力を効果的に身に付けていくためには、職員個人が自身のキャリアビジョンを描いて自己啓発に努める必要があります。

また、「職場」における取組みを中心に、「研修部門」「人事部門」がそれぞれの役割を相互補完し合い、“職員の人材育成なくしては、本市の発展・継続は成り立たない”という危機感を持ち続けて、「職場」及び「研修部門」、「人事部門」が一丸となって人材育成に取り組んでいく必要があります。



職員の責務

人材育成にあたっては、職員一人ひとりが自らやるべきことは何かを考えて、自発的かつ積極的に取組みを進めることが重要となります。そのため、一人ひとりが明確な将来像を描いて、それを実現するために研修への参加が求められます。

また、不確実性が高まる時代には、地域活動などに参加することで、多様な関係者と共に地域社会の理想像を考え、実現を目指す、自律的で創造性のある公務員が求められます。さらに、地域団体との交流により、これからの地域において行政に期待される役割への理解を深めることもできます。

3人のレンガ積み

3人のレンガ積み「何をしているのか」と尋ねると

1人目は「レンガを積んでいる」

2人目は「教会を作っている」

3人目は「村の人の幸せを願い教会を作っている」と答えました。

1人目は仕事を「手段」と考え、レンガを積むという「自分の行動」しか考えていません。

2人目は仕事の全体像を捉え、「業績」を理解しています。

3人目は仕事の「意義」を理解しています。

この3人は同じ仕事をしていますが、

1人目より2人目、2人目より3人目の方が高いモチベーションで働いているという話です。



この話は「公務員」にとって深い示唆を与えてくれます。

公務員の仕事の全体像は、住民の幸せの実現に繋がる社会的意義のある仕事です。

しかし、それを部局ごと所属ごとに行うことで、仕事全体の意義が見えなくなってしまう。意義を知るためには全体像を知る必要があります。

それを手助けすることが上司の役割です。

仕事全体の意義が分かりやすい立場の上司に比べ、部下は仕事の一部を任せられ、仕事全体の意義が分かりにくい立場に置かれています。

上司が目的や全体像について説明し、部下の理解を助けることが大切です。

「意義のある仕事を与える」ために、

上司には2種類の「**変える力**」が求められます。

■「仕事の中身を変える」

仕事を見直し、仕事の中身を意義のあるものに変える。

■「部下の意識を変える」

意義が感じられるように仕事の全体像を部下に説明する。

つまり、自治体としての使命や存在意義だけでなく、各職場における存在意義や使命の明確化が求められます。

職場における人材育成

人材育成を適切に行っていくためには、職員として最も長い時間を過ごす職場において、一人ひとりが人材育成の重要性を認識し、日常業務を通じた経験の蓄積と、自己啓発意欲の尊重が、効果的な人材育成に繋がることを理解したうえで、体制を整える必要があります。

また、人材育成にあたっては、職員個人の能力や適性を把握するほか、職場内の役割分担を明確にし、職場内で協力・連携しながら業務を進めていく必要があります。

職場外研修による人材育成

研修部門においては、必要とされる標準職務遂行能力を身につけるための学習機会を提供する必要があります。

特に、喫緊の行政課題である「DXの推進」に向けては、職員がデジタル技術を活用して、現場の業務課題を解決できるよう知識の習得が必要になります。

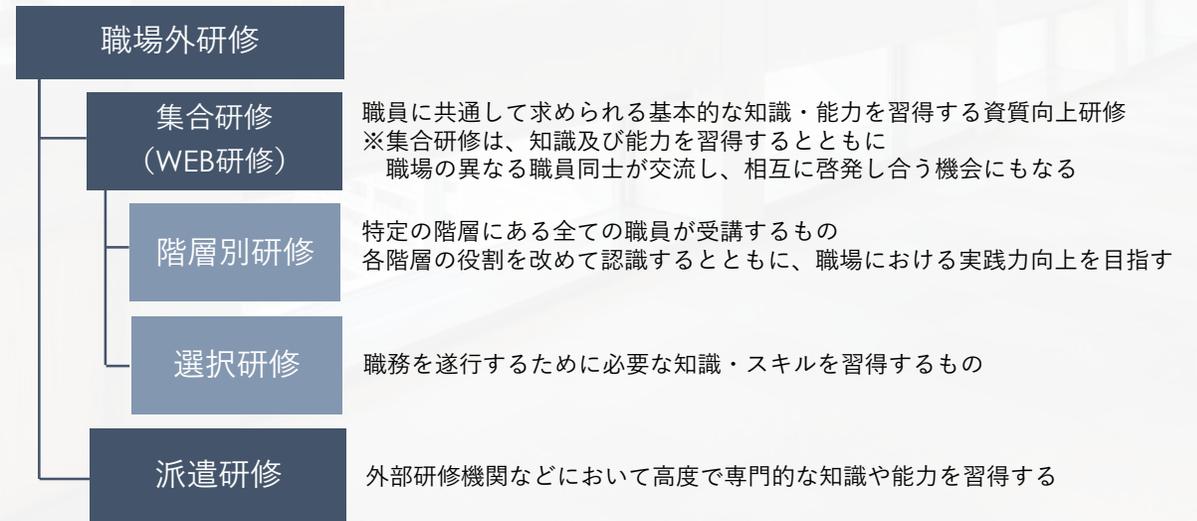
こうした知識を職員として必要な能力として捉え、計画的かつ体系的な人材育成を行うために、デジタル推進主管課と連携し、階層別や専門研修において、スキル・意識向上に向けた研修を実施することが求められます。



山本五十六の名言

人材育成のヒントが凝縮されています。

「やって見せ 言って聞かせて させてみて ほめてやらねば 人は動かじ」
 「話し合い 耳を傾け承認し 任せてやらねば 人は育たぬ」
 「やっている 姿を感謝で見守って 信頼せねば人は実らず」



各種の人事制度による取組みが、人材育成に繋がるよう運用する必要があります。

人事異動

人事異動は、大きく2つの趣旨のもと行われています。その1つが、「**各職員の能力を最大限に生かし、市役所の組織力を維持・向上させること**」です。もう1つが、「**職員に様々な職務を計画的に経験させることにより、仕事を通じた成長の機会を与え、キャリア形成を促していくこと**」で、人材育成の面で大きな役割を果たしています。

特に、入庁後10年間を「**能力育成期**」と位置づけ、職員の適性を見極めるため、短いスパンで異なる業務分野（**事務職**：窓口部門・税務部門・企画管理部門・事業部門、**土木/建築/農林職**：企画管理部門・本庁事業部門・出先事業部門 など）を経験させる「**ジョブローテーション**」を実施しています。

その間、職員は基本的な知識を習得するとともに、自身の適性を見いだすことで、「**今後どの**

ような業務にチャレンジしたいのか」、「**将来特定分野のエキスパートとして活躍するのか**」、「**またはゼネラリストとして各部門における施策の総合調整を担うのか**」、自身が進むべき方向を考える重要な時期と位置づけています。

なお、社会人経験を通じ高度な専門性や事業遂行力等を備えた中途採用者については、ジョブローテーションモデルに準じつつ、それぞれが有する専門性等を重視した配置を行います。

また、仕事の幅を広げ、培った能力をより効果的に発揮できるよう、時には前職と仕事の内容・スタイルが大きく異なる部署に配置することもあります。

人事評価制度

人材育成の取組みの中で人事評価制度は、評価の過程で実施する面談等を通じ、職員の能力・モチベーションの向上等を図る極めて重要な役割を担っています。

評価や目標設定の部分のみをとらえるのではなく、人事評価制度は、職員の挑戦と成長を促すツールの側面を持つことを理解する必要があります。



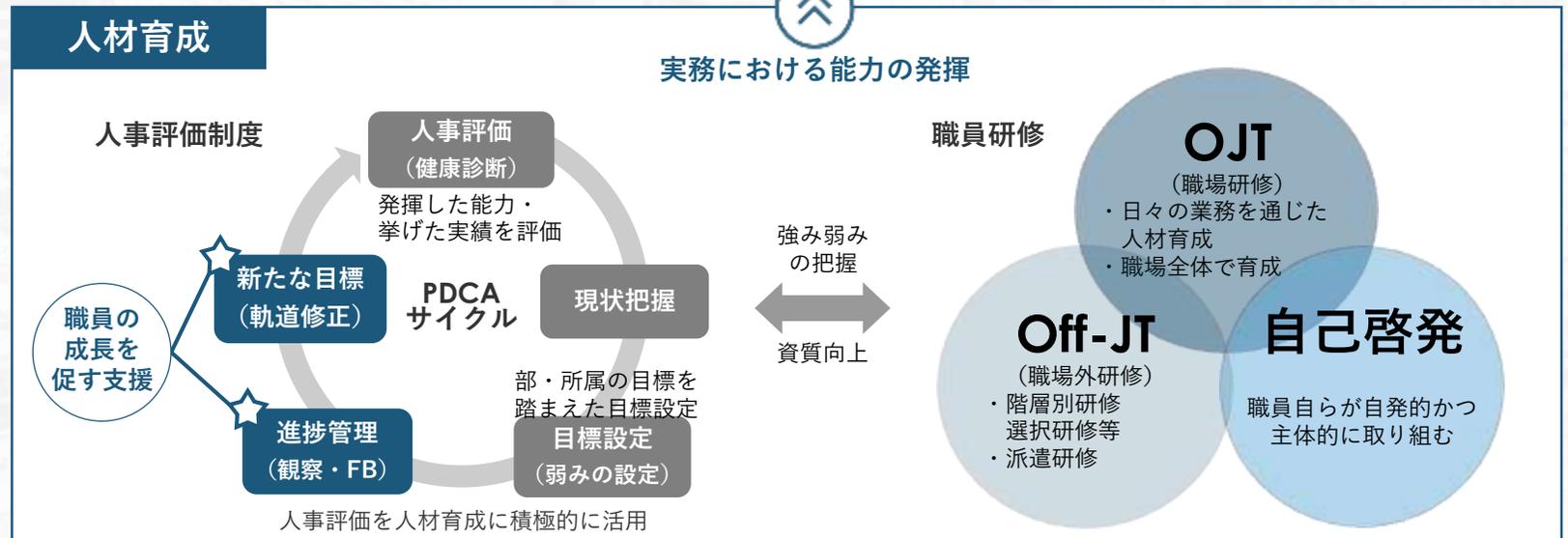
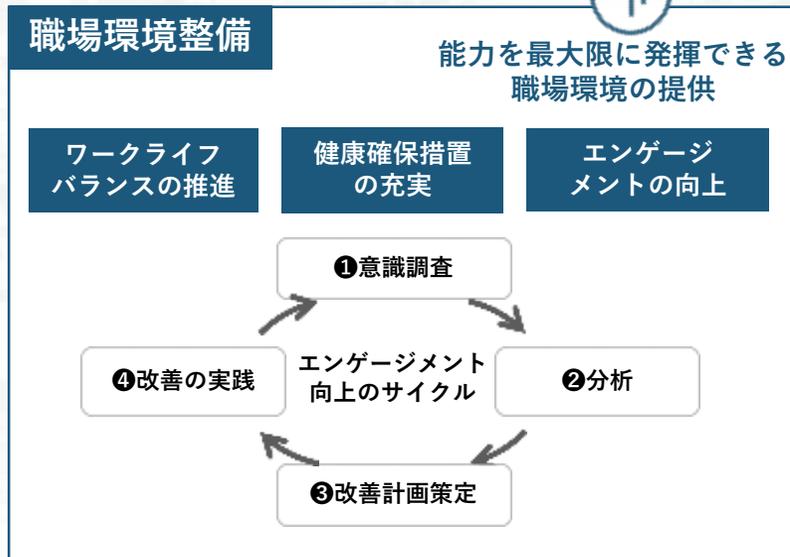
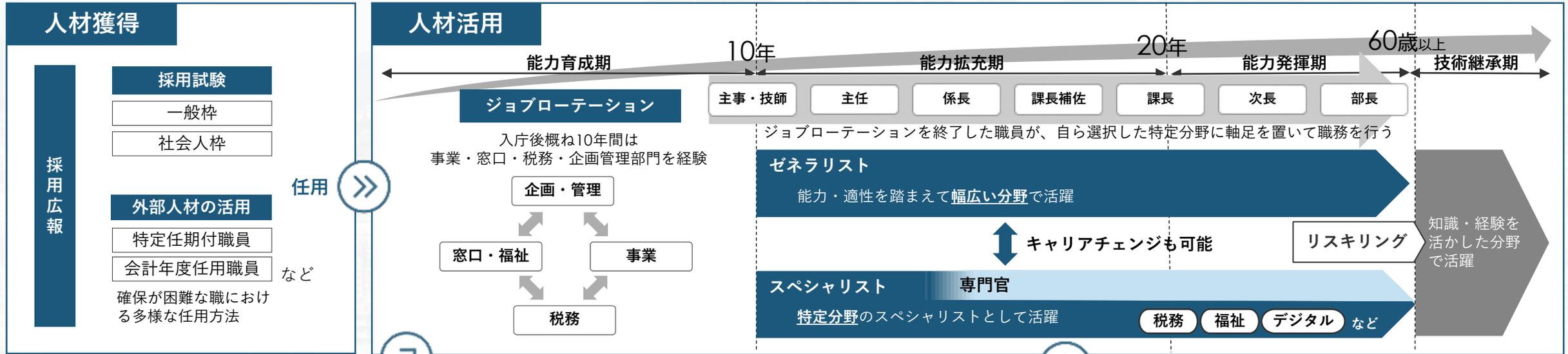


05 人事戦略全体像

「人材獲得」「人材育成」「人材活用」「職場環境整備」の4つの要素を有機的に結び付け、**組織力向上の好循環**を生み出す。

求められる
職員像

長崎に誇りを持ち、人を思いやり、成長し続ける職員



06 資料編

| | |
|--------|------------------|
| 事務局 | 総務部 |
| | 人事課 |
| | 職員研修所 |
| | 行政体制整備室 |
| メンバー | 職員 20名 |
| | うち（管理職）4名 |
| | （係長）6名 |
| | （一般職）8名 |
| | （庁内公募）2名 |
| オブザーバー | 消防局総務課 |
| | 教育委員会事務局教育総務部総務課 |
| | 上下水道局業務部総務課 |

| 会議経過 | |
|---------|---|
| 令和5年10月 | ワーキンググループ設置 第1回 「現状把握」全体ワーク・グループワーク |
| 令和5年11月 | 第2回 「求められる職員像」等全体ワーク・グループワーク |
| 令和5年12月 | 第3回 「求められる職員像」等全体ワーク・グループワーク |
| 令和6年1月 | 第4回 「施策」グループワーク (人材獲得・人材育成・配置処遇(人材活用)・職場環境整備の班別に検討) |
| 令和6年1月 | 第5回 「施策」グループワーク (人材獲得・人材育成・配置処遇(人材活用)・職場環境整備の班別に検討) |
| 令和6年2月 | 第6回 外部講師意見交換・全体ワーク・グループワーク (早稲田大学政治経済学術院 教授 稲継 裕昭 氏) |
| 〃 | 班別検討 |
| 令和6年5月 | 第7回 素案まとめ 全体ワーク・グループワーク |

※令和5年10月設置時点

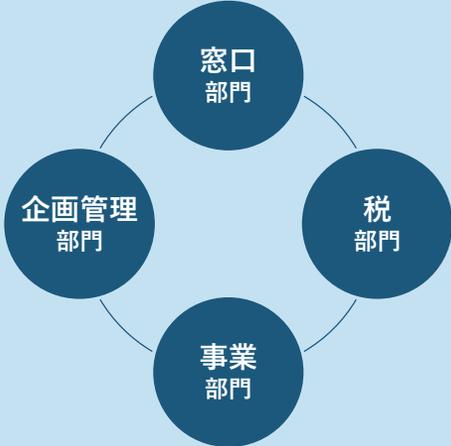
| 項目 | 目標 | 実績 | | | | 取組み | |
|--------------|--------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|---|
| | | R5年度 | R4年度 | R3年度 | R2年度 | | |
| ① 時間外勤務の縮減 | 年間 360時間以上の職員数 | — | 199人 | 281人 | 315人 | 302人 | <ul style="list-style-type: none"> ・勤務状況の管理及び報告の徹底（継続） ・ノー残業デーの徹底（継続） ・長時間時間外勤務従事職員への健康診断（継続） ・長時間時間外勤務従事職員への医師の面接指導の実施（継続） ・時間外勤務命令の上限時間（原則年間360時間）の遵守（R元～） ・時間外勤務の多い所属の所属長ヒアリングや注意喚起・指導（R2～） |
| | 対象者に占める割合 | 5%以内 | 6.7% | 9.3% | 10.6% | 10.0% | |
| ② 年次休暇の取得 | 取得率 | 75% | 65.5% | 55.0% | 54.5% | 56.5% | <ul style="list-style-type: none"> ・年5日の年次休暇の確実な取得のための制度の周知（継続） ・各所属における年次休暇等取得計画表の作成（継続） ・週休日、休日、暑期休暇等と組み合わせた年次休暇の取得促進（継続） |
| | 平均取得日数 | 15日 | 13.1日 | 11.0日 | 10.9日 | 11.3日 | |
| ③ 仕事と生活の両立支援 | 出産補助休暇取得率 | 100% | 70.3% | 64.5% | 83.2% | 81.1% | <ul style="list-style-type: none"> ・ハラスメント防止のための研修会の開催や相談体制の周知（継続） ・妊娠・育児・介護等、職員の家庭状況に応じた人事上の配慮（継続） ・長崎市長のイクボス宣言（R元） ・長崎市長及び所属長（パパママ講座参加者の所属に限る）のイクボス宣言（R5） ・庁内保育所設置の検討（R2） ・在宅勤務の試行 ※テレワークの検討（R2～） ・育児又は介護を行う職員の早出遅出勤務（R2～） |
| | 男性の育児参加休暇取得率 | 100% | 58.6% | 61.3% | 52.6% | 48.8% | |
| | 合計取得日数 | 7日 | 5.5日 | 4.0日 | 3.1日 | 3.2日 | |
| | 育児休業取得率（男性） | 85% | 36.0% | 23.7% | 7.4% | 7.4% | |
| | 育児休業取得率（女性） | 100% | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% | |
| ④ 女性職員の活躍推進 | 一般事務職における女性管理職の割合（課長級以上） | 20.0% | 16.6% | 14.5% | 18.6% | 18.1% | <ul style="list-style-type: none"> ・自治大学校の女性幹部養成支援プログラム・市町村アカデミー等の外部研修への職員の積極的な派遣（継続） ・女性職員を対象としたキャリア目標設定支援や働き方を見つめなおす研修の充実・実施（H27～） ・管理職の女性先輩職員と若手女性職員の意見交換会の開催（H27～） ・初めて管理監督職になった職員に対する面談の実施（R元～） |

※参考イメージ（新規採用～主事の場合）

| 年数 | 1～2年目（1級） | 3年目（2級） | 4～7年目（3級） | 主事（3級） |
|---------|--|---|---|--|
| 求められる能力 | 倫理（服務、挑戦・使命感） | | | |
| | 説明力（表現） | | | |
| | 業務遂行力（知識・技術の活用） | | | |
| | 協調性（コミュニケーション） | | | |
| 主な行動 | <p>倫理 服務規律を遵守し、上司の指示・命令に従い、適宜適切に報告する。 ■ 率先行動・公務員倫理、地方公務員としての心構え等</p> | <p>キャリア形成 今後のキャリアに対する意識形成を行う ■ キャリア形成研修</p> | | <p>業務遂行力 担当する業務、制度等について基本的な（必要な）知識・技術を身につけ、後輩や上司をサポートするとともに、関係者と円滑な調整を図りながら自律的に業務を行う。 ■ 選択研修（チームワーク研修等）</p> |
| | <p>説明力 自らの考え・主張を適確に表現し、上司や他の職員、市民等へ分かりやすく論理的に説明する。 ■ コミュニケーション力向上研修</p> | <p>地域との協働力 地域活動に対する理解を深める ■ 地域活動研修</p> | | <p>組織力 組織の活性化を図ることができる。 ■ 組織力向上研修、次世代育成研修</p> |
| | <p>業務遂行力 担当する業務、制度等について基本的な（必要な）知識・技術を身につけ、実務に活用できている。 ■ 住民対応力研修</p> | <p>業務遂行力 質の高い成果を求めて、自分の仕事に進んで変革を受け入れ、変革を求める。担当職務において、自分に課せられた職責を理解し、責任を果たす。目標達成に向けて最後まで頑張る。研究熱心で柔軟な発想と工夫、企業や市民等との協働の視点を持って仕事の仕方を改善する。 ■ 選択研修（ファシリテーション研修、タイムマネジメント研修、ICT基本セミナー、BPR基礎セミナー等）</p> | | |
| | <p>協調性 同僚職員等と協力的な関係を築き、チームワークの向上に努め、上司・同僚等に報告・連絡・相談を行っている。自主的なあいさつを行っている。 ■ 選択研修（チームワーク研修等）</p> | | | |
| | <p>行政実務、基礎知識の習得 文書事務、会計事務、契約事務、議会等の基礎的な知識を習得している。 ■ 行政実務研修（起案・例規集の見方、契約事務、会計事務、議会傍聴等）</p> | | <p>交渉力 互いが合意するために必要な対話ができる。 ■ 選択研修（交渉力向上研修等）</p> | <p>企画立案 企画立案、流れを理解できている。 ■ 企画立案研修、次世代育成研修</p> |

※習得した能力についても、学び直しなどにより能力の質を常に高めていくことが必要です。
※デジタル人材育成に係る研修はデジタル人材育成方針に掲載しています。

※参考イメージ（一般事務職の場合）

| 時期の位置づけ | 能力育成期 (約10年間) | 能力拡充期 (係員・主事) | 能力発揮期 (主任・係長・専門官～) |
|--------------|---|--|---|
| 基本的考え方 | 3年程度のローテーションを目安としつつ、下記の分野を経験させ、一般事務員として一通りの業務が遂行できる力を育成する。 | 中堅事務職員として様々な分野で活躍させ、更なる能力開発を促すとともに適性を見極める。 | 適性にあった分野を中心に本人の能力を仕事の成果として存分に発揮させる。 |
| 配置する分野等のイメージ | <ul style="list-style-type: none"> ■ 窓口部門 ⇒市民対応の基本（市民目線、コミュニケーション等）、行政サービス提供の実務 ■ 税部門 ⇒市税の賦課徴収、その他債権徴収等 ■ 事業部門 ⇒事業の進行管理や新規事業の企画立案、対外的な調整業務 ■ 企画・管理部門 ・企画部門等 ⇒中長期的な課題の把握・政策立案、部門間の調整 ・管理部門 ⇒契約、法務、人事管理等 <p>上記のほか下記の業務を担うこともある ⇒財務会計・文書法規・議会など、 地方自治体特有の仕事の進め方や仕組みを経験</p> | <div style="text-align: center;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> ■ 自分の強みとなる行政分野・業務を複数持つ ■ 各職場でのリーダー的役割 ■ 後輩職員の育成・サポート等 | <p>これまで培った経験・能力を考慮</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ゼネラリスト 幅広い視野を活かして、各部署でリーダーシップを発揮 ■ スペシャリスト 高い専門性を活かして、特定分野・業務でリーダーシップを発揮 ※特定分野・・・税、福祉、デジタル等 |

(50音順・アルファベット順)

| 用語 | 解説 | 用語 | 解説 |
|-------------|---|---------------|--|
| インターンシップ | 学生が興味のある企業等で行う就業体験 | ダイバーシティ | 多様性を意味する言葉で、人種や性別、宗教、価値観、障がいといった様々な属性をもった人達が組織の中で共存している状態 |
| エンゲージメント | 職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着などの概念 | ティーチング | 先生が生徒に授業を行うように経験豊富な人から経験が浅い人に自知識やノウハウを伝える手法で、指導者から一方向となるコミュニケーションスタイル ⇔ コーチング |
| オンボーディング | 新たに採用した人材を組織の一員として定着・順応させ、戦力化させるまでの受入プロセス | デジタルリテラシー | 活用されているデジタル技術に関する知識とデジタル技術を活用する方法を知っていること |
| カスタマーハラスメント | 顧客等からのクレームや言動のうち、特に悪質で労働者の就業環境が害される不当な行為 | テストセンター | 全国各地もしくはオンラインで受験可能なSPIの試験会場 |
| キャリア | 職業上の経歴や経験、成長のことを指し、仕事に関わる「継続的な過程（プロセス）」 | ハラスメント | 他者に精神的・身体的なダメージや不利益を生じさせるなどの職場環境等を悪化させる迷惑行為全般 |
| コーチング | 対話を通してコーチングの受け手が自ら答えを導き出せるようにサポートする指導の手法で、コーチする側とコーチングを受ける側が双方向となるコミュニケーションスタイル ⇔ ティーチング | ホワイト・ワークチャレンジ | 「仕事をやめる・へらす・かえるプロジェクト」など働きやすい職場を実現するために働き方を見直す長崎市独自の取り組み |
| ジョブローテーション | 様々な業務を経験し、スキルアップすることを目的とした定期的な異動 | メンタルヘルス | こころの健康状態 |
| 人材マネジメント | 人材を投資対象・組織の財産とみなし、組織目標を達成するために人材の管理・活用の最適化を図る | リスキリング | 技術革新など社会の変化に対応するために必要な知識やスキルの組織主体の学び直し ⇔ リカレント教育：自身が必要なスキルの個人主体の学び直し |
| ゼネラリスト | 多様な知識と経験を持ち、幅広い分野で活躍する職員 ⇔ スペシャリスト | ワークライフバランス | 仕事とプライベートの生活の調和 |

(50音順・アルファベット順)

| 用語 | 解説 | 用語 | 解説 |
|--------|---|-------|---|
| AI | Artificial Intelligence 人工知能 | SPI | 性格特性や基礎的な知的能力といった短期間では変化しにくい個人の資質を測定するテストで能力検査と性格検査を有する |
| DX | Digital Transformation ITの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる「デジタル技術による変革」 | UIターン | 下記3つの人口還流現象 Uターン：地方→都市部→地方（地元） Iターン：地方→都市部 または 都市部→地方 Jターン：地方→都市部→地元に近い中規模な都市部 |
| eラーニング | インターネットを利用してパソコン等で行うオンライン学習 | VOD | Video On Demand 視聴者が好きな時に好きな動画を視聴できる動画配信サービス |
| Off-JT | Off the Job Training（職場外研修） 職場や通常業務から離れて、研修やセミナーなどによって教育を行う人材育成手法 | WLB | Work Life Balance（ワークライフバランス） |
| OJT | On the Job Training（職場内研修） 職場の上司や先輩が、部下や後輩に対して実務を通じて指導・教育を行う人材育成手法 | | |
| PDCA | Plan（計画）Do（実行）Check（評価）Act（改善）のサイクルにより業務を管理する手法 | | |
| RPA | Robotic Process Automation 事務作業を自動化するソフトウェア技術 | | |
| SDGs | Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標） 17のゴールと169のターゲットから構成される、「誰一人取り残さない（leave no one behind）」持続可能でよりよい社会の実現を目指す世界共通の目標 | | |
| SNS | Social Networking Service インターネット上で交流でき、コミュニティを構築できるサービス | | |



長崎市人事戦略 Ver.1.1

発行年月 2024年8月(2025年3月改定)
編集・発行 長崎市総務部人事課