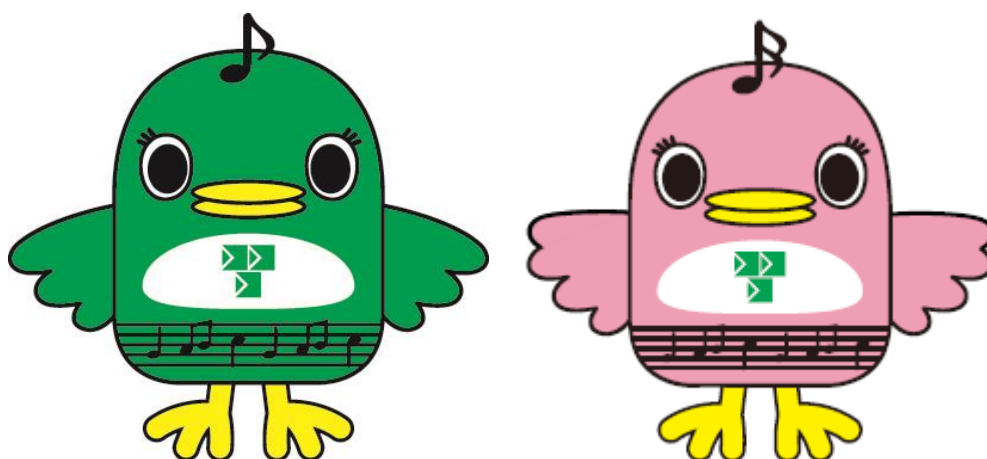


習志野市職員の 人材育成・確保基本方針



令和8年4月

習志野市

目次

I 人材育成・確保の必要性	4
1. 策定・改正の背景	4
2. 策定・改正の意義	6
II 人材育成の方向	7
1. めざすべき職員像.....	7
2. 職員に必要な能力・意識等	8
3. めざすべき職員像と必要な能力との関係整理	11
4. 各職階に求められる役割・能力	12
III 人材育成・確保の方策	15
1. 意欲と能力を伸ばし、職員を育てる研修制度	15
2. 意欲と能力を引き出し、人材を確保・定着させる人事制度	21
3. 意欲と能力を支える、働きやすい職場環境の整備.....	25
IV 人材育成の推進	29
1. 職員の役割.....	29
2. 管理監督者（職場）の役割.....	29
3. 人事・研修部門の役割	29
V デジタル社会に対応する人材の育成・確保と体制の構築	30
1. DX の推進と人材育成・確保の必要性.....	30
2. DX 人材の育成方針とスキル形成.....	31
3. DX 推進のための体制整備と庁内の意識醸成.....	35
今後の取組	36
参考資料	37
1. 研修体系	37
2. 職員数の推移	37
3. 退職・採用の推移	38
4. 職員の年齢構成.....	39
5. 級別職員数の状況.....	39
用語集.....	40

習志野市職員の人材育成・確保基本方針の概念図

習志野市基本構想

将来都市像

多彩で豊かな交流が広がるまち 習志野

(総務省)

人材育成・確保基本方針策定指針

習志野市職員の人材育成・確保基本方針

めざすべき職員像

- 多様な主体と連携・協働して行動する職員
- デジタル技術や多様な視点を柔軟に取り入れる職員
- 経済循環を意識し、持続可能な社会を築く職員

人材育成の方策

- 意欲と能力を伸ばし、職員を育てる研修制度
- 意欲と能力を引き出し、人材を確保・定着させる人事制度
- 意欲と能力を支える、働きやすい職場環境の整備

デジタル社会に対応する人材の育成・確保と体制の構築

- DXの推進と人材育成・確保の必要性
- DX人材の育成方針とスキル形成
- DX推進のための体制整備と庁内の意識醸成

～環境の変化～

- 社会環境や市民ニーズの変化への対応
- 地方分権のさらなる進展
- 行財政改革の推進
- 地方公務員法の要請

習志野市職員研修規程

習志野市職員の
ワークライフバランス推進プラン

習志野 dX スタイル

習志野市職員の心の健康づくり計画

I 人材育成・確保の必要性

1. 策定・改正の背景

(1) 社会環境や市民ニーズの変化への対応

少子超高齢化の進展、生産年齢人口の減少、価値観の多様化、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化など、自治体を取り巻く課題は多様化・個別化しています。

一方で、若年労働力の絶対量が不足し、今後は業務に必要な職員数を安定的に確保することが困難になることも想定されます。令和5年度の生産年齢人口(15~64歳)は約7,372万人ですが、将来推計では2032年(令和14年)に約7,000万人を下回り、2070年(令和52年)には約4,535万人まで低下すると見込まれています。

自己都合で退職する地方公務員も増えており、総務省の調査によると、市・特別区の普通退職者は平成25年度から令和5年度の10年間で3.58倍、特に30代は4.19倍にも増えています。

このような状況の中、自治体における人材育成・確保の重要性は従前にも増して高まっています。特に行政のデジタル化による省力化・生産性の向上は急務となっており、外部人材の活用も含め、変化に迅速かつ的確に対応できる職員の育成・確保を行う必要があります。

(2) 地方分権のさらなる進展

地方分権改革の進展により、自治体は地域課題の解決主体としての役割が一層求められるようになっていきます。

平成12年の地方分権一括法の施行以降、権限移譲や制度見直しが段階的に進められ、平成26年の「まち・ひと・しごと創生本部」の設置により、各自治体が主体的に戦略を描くことが求められています。近年ではデジタル田園都市国家構想のもと、デジタル技術を活用して地域課題の解決や市民サービスの向上を図る動きも加速しています。

こうした流れの中で、自治体職員には変化を柔軟に受け止め、多様な施策を主体的に推進し、多様な主体と連携・協働して課題を解決する力が求められており、それに対応するための計画的な人材育成・確保が重要です。

(3) 行財政改革の推進

本市は、平成8年度に行政改革本部を設置して以来、社会経済状況の変化に対応し、持続可能な行財政運営のもとで、市民サービスを維持・充実させていくために、行政運営の効率化、財政状況の健全化などに重点を置いた行財政改革を進めてきました。

また、令和8年度から令和23年度までを計画期間とする基本構想においても経済循環を念頭に最大

の効果を得られる持続可能な行財政運営が求められています。

こうした改革をさらに前進させるためには職員一人ひとりが経営的視点を持ち、業務の効率化やデジタル技術の活用を通じて、引き続き行財政改革を推進、徹底していく必要があります。

(4) 地方公務員法の要請

平成28年の地方公務員法の改正に伴い、全ての地方公共団体において能力・実績に基づいた人事管理が求められ、人事評価制度の実施が法的に位置づけられました。この改正は人事評価結果を処遇に反映させるだけでなく、職員の能力開発や組織のマネジメントにも活用することを目的としています。

本市においてもこの人事評価制度を積極的に活用し、人事評価と人材育成を適切に連動させることが、職員の意識改革と能力開発、ひいては市民サービスの向上につながります。

そのためには、評価制度の運用の透明性の確保や納得性を高め、評価結果を基にした継続的な能力開発のサイクルを確立し、計画的な人材育成を推進していくことが求められます。

2. 策定・改正の意義

本市では職員の能力開発を総合的、計画的に推進するための基本事項を定めた「習志野市職員の人材育成方針」を平成19年に策定し、地方公務員法の改正に伴い平成28年に同方針を見直しました。

一方で、近年は少子超高齢化や生産年齢人口の減少が進み、行政課題が多様化・個別化する中、単に人材を育成するだけでなく、質と量の両面から人材を確保していく必要性が高まっています。

こうした背景のもと、令和5年に総務省が示した「人材育成・確保基本方針策定指針」（以下、「策定指針」という。）においては、従来の人材育成に加え人材確保に関する方針の策定も求められており、持続可能な自治体経営に向けた人事戦略の見直しが全国的に進められています。

本市においては令和8年度から令和23年度までを計画期間とする基本構想では将来都市像を「多彩で豊かな交流が広がるまち 習志野」と定め、その実現するための市政経営の基本方針として「あらゆる循環を想定した持続可能な行財政運営」を掲げています。そしてこの基本方針を実現するため、「多様な主体との連携」、「徹底的なデジタル化」、「経済効果の追求」を踏まえた行政マネジメントの推進が必要とされており、それを支えるためには、職員の質を高めるとともに職員を安定的に確保する人事戦略が不可欠です。

計画的・体系的に人材を育成する育成プログラムの整備や人事評価制度の運用などの人材育成に係る取組に加え、採用、多様な働き方の推進、働きやすい職場環境の整備などの人材確保に係る取組を人事戦略の両輪とし、「習志野市職員の人材育成・確保基本方針」として一体的に進めることがより質の高い行政サービスの提供につながり、将来にわたって習志野市のまちづくりを支える基盤となります。



II 人材育成の方向

「行政は人なり」という認識に立ち、職員一人ひとりの意欲と能力を最大限に高めていくため、人材育成の目標として、「めざすべき職員像」、「職員に必要な能力・意識等」を掲げ、進むべき方向を明確にしました。

1. めざすべき職員像

職員には、全体の奉仕者として公正・公平な行政を遂行し、常に市民のために考え、市民のために動くとともに、社会の変化に柔軟に対応しながら、より良い社会の実現に向けて主体的に行動することが求められています。

また、市政経営の基本方針の実現のために「多様な主体との連携」、「徹底的なデジタル化」、「経済効果の追求」を踏まえた行政マネジメントを推進していく中で、「めざすべき職員像」について、以下のとおり定めます。



多様な主体と連携・協働して行動する職員

より質の高い行政サービスを提供するため、NPO、ボランティア活動団体、企業、学校、町会、自治会など多様な主体と連携し、適切な役割分担と責任に基づき、課題を共有しながら共に解決に向けて積極的に行動する職員。



デジタル技術や多様な視点を柔軟に取り入れる職員

広い視野で時代の変化や市民ニーズ等を感じ取り、固定観念にとらわれず、デジタル技術や多様な視点を柔軟に取り入れ、業務の効率化と迅速化、市民ニーズに即したサービス提供を行う職員。



経済循環を意識し、持続可能な社会を築く職員

人口減少や社会経済の変化を的確に捉え、限られた資源を効果的に活用しながら、経済循環を意識して最大の効果を生み出す全体最適の視点と実行力を持ち、持続可能な社会を構想し、実現できる職員。

2. 職員に必要な能力・意識等

本市がめざすべき職員像を実現するためには、社会の変化や行政課題の多様化・個別化に対応できる、多様な能力や意識を職員一人ひとりが養うことが重要です。ここでは、職員が共通して身につけるべき能力を分類し、その育成の方向性を示します。

(1) スキルの分類と育成の考え方

職員の成長は、「姿勢・意識」や「基本的な能力」を土台とし、そこに専門性や判断力を積み重ねていく段階的なものと捉えることができます。こうした考え方にに基づき、職員に求められる要素を大きく次の4つに分類し、それぞれに応じた育成を進めていきます。

① 職員としての基本姿勢(心構え・価値観)

全ての職員に共通して求められる、職務に臨む上での心構え・価値観・行動姿勢です。これは全てのスキルの土台となるものであり、職員としての成長や信頼の礎となります。

【具体的な能力・意識】

全体の奉仕者としての使命感、コンプライアンス(社会的要請)の遵守、多様性の理解と受容、柔軟な思考と前向きな姿勢、公共の視点、持続可能性への意識、など

これらの姿勢は採用時から重視すべき要素であり、業務経験や人材育成のあらゆる場面を通じて組織全体で醸成していく必要があります。

② 基礎的・汎用的能力(ポータブルスキル)

全ての職員に共通して求められる、組織人としての基礎的で汎用的な能力であり、全ての職員の土台となるスキルです。

【具体的な能力・意識】

傾聴・対話力、チームワーク力、協働の姿勢、主体性・自律性、変化への対応力
課題発見力、実行力など

これらの能力は全ての職員が業務を遂行するうえで共通に必要なものであり、異動や役割の変化にも適応可能な「持ち運びが可能なスキル(ポータブルスキル)」です。採用時からの育成や、日常の業務、研修、自己啓発を通じて継続的に磨いていく必要があります。

③ 職務遂行能力(テクニカルスキル)

担当する業務や分野に関する知識・手続き・制度理解など、専門的・実務的なスキルです。

【具体的な能力・意識】

多様な主体との連携スキル、市民対応スキル、法令に関する知識、ICT の理解・活用スキル、デジタルリテラシー、地域経済や制度に関する知識、施策実行スキルなど

テクニカルスキルは、各職員の職種や職務内容に応じて段階的に身につけていく必要があります。OJT(On the Job Training、職場内で実務を通して行う教育・研修)による実務経験の蓄積が基本ですが、必要に応じて集合研修や外部研修等の機会を組み合わせさせて育成します。

④ 課題構想・判断力(コンセプチュアルスキル)

課題の本質や業務全体の構造を捉え、戦略的に判断・構想する力です。特に企画立案やマネジメントに携わる職員、管理職には不可欠なスキルです。

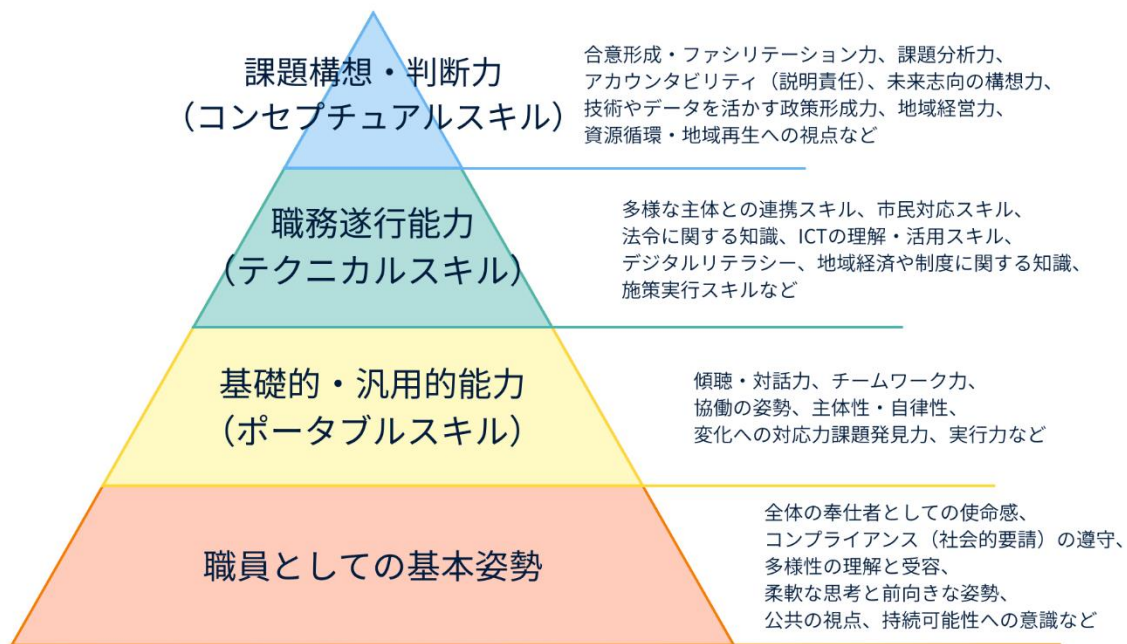
【具体的な能力・意識】

合意形成・ファシリテーション力、課題分析力、アカウントビリティ(説明責任)、未来志向の構想力、技術やデータを活かす政策形成力、地域経営力、資源循環・地域再生への視点など

このスキルは経験年数や役職に応じて強化していくものであり、主に管理職層に求められ、ポータブルスキルやテクニカルスキルの上に積み重ねて発揮される力です。

(2) スキルピラミッド

人材育成を効果的に推進するため、職員に求められるスキルの構造を「スキルピラミッド」として整理しました。これは前段の分類をもとに職員の成長に応じたスキルの積み上げを段階的に表現したものです。



このように、全ての職員が職員としての基本姿勢を基盤として、基礎的・汎用的能力（ポータブルスキル）、職務遂行能力（テクニカルスキル）を身につけ、さらに中堅職員以降は課題構想・判断力（コンセプチュアルスキル）を強化していくことで、組織としての対応力や創造力を高めていくことができます。

3. めざすべき職員像と必要な能力との関係整理

これまでに掲げた「めざすべき職員像」は、本市が将来にわたり持続可能で信頼される行政運営を実現するために、全ての職員が共通してめざすべき方向性を示したものです。

また、それを支える基盤として、前項で整理した「職員に必要な能力・意識等」は、全ての職員が共通して身につけるべき基本的な能力であると同時に、職務や職責に応じて深化・発展させていくべきものです。

そこで、「めざすべき職員像」の実現のために「職員に求められる能力・意識等」を整理し、各職員像を実現するためにどのような能力の育成が重要になるのかを明らかにします。これは職員の人材育成や配属、研修等を考える上での指針となるもので、今後の人材育成施策に活用していきます。

めざすべき職員像	職員としての基本姿勢	基礎的・汎用的能力	職務遂行能力	課題構想・判断力
多様な主体と連携・協働して行動する職員	<ul style="list-style-type: none"> ・全体の奉仕者としての使命感 ・コンプライアンス（社会的要請）の遵守 ・多様性の理解と受容 	<ul style="list-style-type: none"> ・傾聴・対話力 ・チームワーク力 ・協働の姿勢 	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な主体との連携スキル ・市民対応スキル ・法令に関する知識 	<ul style="list-style-type: none"> ・合意形成・ファシリテーション力 ・課題分析力 ・アカウントビリティ（説明責任）
デジタル技術や多様な視点を柔軟に取り入れる職員	<ul style="list-style-type: none"> ・柔軟な思考と前向きな姿勢 	<ul style="list-style-type: none"> ・主体性・自律性 ・変化への対応力 	<ul style="list-style-type: none"> ・ICTの理解・活用スキル ・デジタルリテラシー 	<ul style="list-style-type: none"> ・未来志向の構想力 ・技術やデータを活かす政策形成力
経済循環を意識し、持続可能な社会を築く職員	<ul style="list-style-type: none"> ・公共の視点 ・持続可能性への意識 	<ul style="list-style-type: none"> ・課題発見力 ・実行力 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域経済や制度に関する知識 ・施策実行スキル 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域経営力 ・資源循環・地域再生への視点

4. 各職階に求められる役割・能力

組織が円滑かつ効果的に機能するためには、全ての職員が自らの職階に応じた役割と責任を理解することが重要です。各職階に応じて求められる能力と役割を示し、自身や他の職階の役割を理解し、期待される行動をとることが、組織全体の円滑な業務遂行にもつながります。

ここでは、職階ごとに求められる役割・能力について整理します。

5 級係長級

役割・
能力

- ・部及び課の方針、事業計画等を認識し、課の目標設定に参画し、その達成に向けて、高度・専門的な能力を発揮する
- ・他の模範となるよう率先して職務を遂行し、円滑な連携体制を確保する
- ・課長の職務を補佐して、業務を統括運営する

4 級係長級

役割・
能力

- ・課の方針を理解し、自己及び担当部門の任務・目標を設定する
- ・部下を動機づけ、計画的に成果を実現する
- ・広範かつ専門的な知識・経験に基づいて、施策の実現、質の向上を図る

主任級、副主査級

役割・
能力

- ・事業計画、上司の要点指示に基づいて、非定型業務や経験的判断を要する応用的業務などを担当する
- ・年度目標の達成に向けて、模範となって成果を実現する
- ・後輩、同僚からの相談に対し、適切な業務支援・助言を行う

主事・主事補級

役割・
能力

- ・業務に必要な知識・技術を習得し、職務を正確かつ円滑に処理する
- ・年度目標の達成に向け、上司の指導を受けながら主体的に業務に取り組む
- ・業務の改善や効率化に向け、自ら工夫して取り組む

会計年度任用職員

役割・
能力

- ・日常業務や窓口対応等を正確かつ丁寧に遂行する
- ・上司、同僚等と円滑に連携し、適切なコミュニケーションを取り、業務に取り組む
- ・業務に必要な知識・技術を習得し、職務を公正に遂行する

課長級以上の管理職は、本市の将来を見据え、組織全体の方向性や戦略を担う「経営幹部層」としての役割を果たします。市民ニーズの多様化や、社会環境の変化に柔軟に対応し、使命感や倫理観を持ち、所属している職員の力を活かしながら柔軟にリーダーシップを発揮し、全庁的な視点から課題解決を図ることが求められます。

また、人事労務管理、予算管理など、経営資源（ヒト・モノ・カネ）を最適に活用し、組織運営を着実に進めるためのマネジメント能力が期待されます。さらに、所属の成果を最大化するだけでなく、部下の成長を支援し、人材育成を組織的に推進するうえで大切な役割を担っています。

部長級

役割・
能力

- ・担当部門の最高責任者として、重要事項に対して方針を示し、施策を推進する
- ・将来を見通し、市民の視点に立って困難な調整を行い、組織方針の実現に向け、合意を形成する
- ・全庁的な視野を持ち、指導力を発揮し、組織全体の人材育成を図る

次長級

役割・
能力

- ・担当部門全体のマネジメントを担い、部長級を補佐しながら部門運営を推進する
- ・全庁的な視野を持ち、他部局や関係機関と連携・調整し、担当部門の業務が円滑に遂行されるよう支援する
- ・組織運営を支えるとともに部全体の人材育成を推進する

課長級

役割・
能力

- ・部の方針と担当部門の任務に照らして最適な組織目標を設定し、経営資源を適切にマネジメントしながら組織を運営する
- ・必要な制度・環境を整備し、関係者と連携・調整し、担当する政策を実現する
- ・高度な知識、専門能力を活用し、部下の成長を支援し、組織貢献と人材育成を図る

Ⅲ 人材育成・確保の方策

人材育成は、職員自身が意欲と向上心を持って、主体的に自己の能力開発に努める「自己啓発」が基本です。同時に、組織として職員の成長を支援する仕組みや環境を整備し、それぞれが連携することで人材を確保し、育成していく必要があります。

また、少子超高齢化や価値観の多様化が進む中、自治体にとっては優秀で多様な人材を確保すること自体が大きな課題となっています。こうした課題を克服するためには、これまで以上に創意工夫を凝らした採用広報や、人材育成の仕組みや働きやすい職場環境の整備などが必要であり、採用から育成・定着まで一体的な人事戦略が求められています。

本市では人材育成・確保の方策として「研修制度」、「人事制度」、「職場環境の整備」の3つの柱を掲げ、これらが相互に連動しながら、持続的な職員の成長と組織力の向上につなげるよう取組を進めるとともに、積極的な情報発信の強化や多様な人材の受入体制の充実などの取組を通じて、将来にわたって持続可能な人材の確保・育成を図っていきます。

【人材育成のイメージ】



1. 意欲と能力を伸ばし、職員を育てる研修制度

職員の意欲と能力を伸ばしていくためには、成長段階や職務内容に応じた体系的な研修制度が必要です。本市では、階層別研修や、実務研修、職場外研修、他団体等への派遣研修など、多様な学びの機会を通じて職員の主体的な能力開発を支援してきました。

一方、技術革新や行政課題の多様化・個別化が進む中で、職員には既存の業務知識に加え、新たな分野に対応できる力が求められており、「リスクリング（学び直し）」の視点も重要となっています。

今後は職場での OJT や相互啓発による学びに加え、地域活動の奨励等を通じた学びの機会の活用、自己啓発による資格取得支援、特にデジタル人材育成に資する取組など、多様なキャリア形成や

能力開発を後押しする施策を強化していきます。

また、急速に変化する社会情勢や行政課題に対応するため、DX（デジタル・トランスフォーメーション）などの新たな研修テーマの導入や、研修内容の定期的な見直しを通じて、より実践的・戦略的な人材育成を推進していきます。

（1）自己啓発の促進

人材育成の基本は、職員一人ひとりが意欲を持ち、主体的に能力開発に取り組む「自己啓発」です。公務員として職務を果たすため、急速な社会変化や行政課題の多様化・個別化に対応するためには、日々の業務だけでなく自己の課題認識やキャリア形成を踏まえた継続的な学びが求められます。

しかし、個々の職員の自主性に委ねるだけでは、効果が難しい取組もあります。総務省の策定指針においても、職員の主体的な業務遂行や自発的な能力開発を進めるため、組織として支援をすることが求められています。

こうした観点から、本市においても自己啓発のための情報提供や支援制度の拡充に取り組み、組織として職員の努力を適切に評価・支援し、自律的な学びと成長のサイクルを定着させていきます。

① 自主研究の奨励・支援

今日的な課題等について、自主的に研究するグループ（庁内の勉強会の自主研究等）に対して、研究活動の支援、人材育成通信「視点」を通じた発表機会の提供等を行っていきます。

② 地域活動等の奨励、社会貢献活動などへの参画に係る環境整備

本市が長年取り組んできた「地域担当制」は、職員が地域住民と直接交流し、課題解決に関わることで、現場感覚や調整力を養う貴重な機会となっています。

地域への愛着を深めるとともに、人的ネットワークを作る機会として、職員が地域活動等へ自主的に参加・活動することを奨励していきます。

また、社会貢献活動などへの参画についても人材育成に資すると考えられることから、専門的知識やスキルを活かした「プロボノ活動」を含む、多様な方法での社会貢献活動を推奨し、兼業許可に係る具体的な許可基準を設定するなど、環境整備を行っていきます。

③ 情報の共有化

業務を円滑かつ効果的に遂行し、組織としての力を高めるためには、情報は庁内で共有するものという共通認識の醸成が重要です。

また、職員が自ら得た知識や経験、課題対応の工夫などを積極的に発信・共有することを奨励し、組織全体で学び合い、業務の質の向上と課題解決力の強化につなげていきます。

④ 自己啓発成果の活用

自己啓発によって得られた能力・知識等を的確に把握・評価をするとともに、その能力の積極的な活用を図っていきます。特に新たな政策課題に的確に対応するために必要なデジタルなどの分野において専門性を高めた職員については、その知識を実践的に活用できる人事配置を検討していきます。

⑤ 大学院公共政策研究科等受講費助成及び自己啓発休業制度

自己啓発を支援するため、大学院の公共政策研究科等を受講する際に費用の一部を助成する制度や、大学等の課程の履修や、国際貢献活動などのために取得できる自己啓発休業について周知を図っていきます。

これらの制度を活用することで得られた高度な専門知識や国際的視野、多様な実務経験については、制度利用後に得られた成果を発表する機会の提供や経験を活かした人事配置を検討していきます。

⑥ 資格取得に関する費用助成

職員の主体的な学習・能力開発を支援するため、業務に密接に関係する資格取得に係る費用助成制度を検討し、意欲ある職員の自己啓発を後押しします。

(2) 職場研修(OJT)の推進

職場研修は、日常の継続的な業務を通じて知識や技術を習得し、実践的なスキルや課題対応力を高める、人材育成の重要な手段です。特に実務経験の蓄積と上司や先輩等からの適切な助言・指導は、職員の能力開発につながります。

これまでも全庁的な推進を図ってきましたが、今後は職場内での研修や意見交換の場をさらに積極的に設け、仕事の属人化を防ぐとともに、職員同士が学び合い、互いに高め合う風土の醸成を図ります。

① 管理監督者の意識啓発

職場研修の実施主体は各職場の管理監督者（所属長をはじめとした職員と日常的に接し、管理監督する者。管理職手当支給対象者とし、4級及び5級の管理職相当の職員を含みます。）であり、その責務が極めて重要です。指導的立場にある職員の育成指導力の向上支援にも取り組みます。職場研修を効果的に進めるため、部下への指導、教育のポイント、モチベーションの引き出し方など、職場研修を担う人材の能力向上を目的とした研修を実施し、職員育成に対する管理監督者の意識啓発を図っていきます。

② 職場研修の推進・支援

業務課題や改善点等を職場内で共有し、相互啓発、意欲を高めるため、職場研修の定期的な開催を推進していきます。さらに職場研修を積極的かつ効果的に実施できるよう、研修担当部門が研修内容

の相談、講師紹介、研修教材の提供等の支援を充実させ、職場研修の定着と質の向上を図っていきます。

|(3) 職場外研修(Off JT)の充実

本市が独自に実施する「職場外研修」は、日常の職場を離れ、業務に必要な基礎的・実務的知識やスキルを体系的に学ぶとともに、他の職員や外部講師との交流を通じて視野を広げる貴重な機会です。

職員の職階や職責に応じた「階層別研修」、実務に即した専門知識を学ぶ「実務研修」、行政課題に応じたテーマ別の「特別研修」などを通じて、必要な能力の底上げと、職員の主体的な学びの支援を推進していきます。

また、近隣自治体との合同研修におけるグループワーク、意見交換は視野の拡大や人的ネットワーク形成にも有効であり、行政連携の基盤づくりにもつながるものです。

今後は職員数の減少が見込まれる中、研修の実施についても効率的な実施が求められる一方で、デジタルに関する知識など新たな分野の学習も求められます。このため、集合研修は引き続き実施しつつ、オンデマンド動画、双方向型オンライン講座など、オンライン研修の種類や内容を拡充し、時間や場所を問わず学べる環境を整えていきます。

今後も時代の変化や行政課題の多様化・個別化に対応できる人材を育成するため、研修内容や方法についても常に見直し、実効性のある研修プログラムの整備を進めていきます。

① 階層別研修の充実

職員の職階や職責に応じた能力と知識の習得を目的として、階層別に体系的な研修を実施します。新規採用職員から管理者研修まで、段階的な成長を支援し、業務遂行力やマネジメント力の向上を通じて組織全体の強化を図ります。

健全で安心できる職場環境を維持し、各職場における人事労務管理を適正に行う能力の向上を図るため、新任係長研修を新設します。併せて各階層別研修の中でハラスメント防止に関する意識啓発を行うとともに、円滑な意思疎通と相互理解を促すアサーティブコミュニケーション（自分と相手の双方を尊重し、自分の意見や要望を伝えるコミュニケーション方法）の習得にも取り組みます。

研修内容については時代の要請に合ったものとなるよう、今後も適宜見直しを行っていきます。

研修区分	研修内容
新規採用職員研修	地方公務員としての意識を確立し、習志野市職員としての基礎知識・態度等を習得する
主事・技師職員研修	行政課題に対する視野を広げ、市職員として必要な制度や市政運営全般について学ぶ
主任主事・主任技師職員研修	自治体職員としての基本姿勢、職場の人間関係、チームワークの重要性及び組織上の立場と役割を認識する
4級係長・主査職員研修	職場におけるリーダーシップと部下育成、監督者としての能力の向上、コミュニケーション能力を身につける
新任係長研修 【新設】	安心して働ける環境の整備、人事労務管理の必要性などを学び適正に行う能力を身につける
5級係長・主査職員研修	職務に必要な視野と見識を高め、管理能力の向上と職務執行者としての実践力の養成を図る
課長・主幹研修	全体的な視野と高度な見識を身につけ、時代の動きに即応する鋭敏な感覚と管理能力の向上を図る
管理者研修	自治体経営上の課題を研究し、トップマネジメントに要求される判断能力、経営能力を強化する

定年延長者等 職員研修	環境の変化に対応し、積極的かつ意欲をもって職務に従事できるよう意識改革を図る
会計年度任用 職員研修	会計年度任用制度の概要と、適切な業務を執行する上で基本となる地方公務員法や公務員倫理について学ぶ

② 実務研修の充実

職員として必要な基礎的知識や技能を習得するため、どの職種においても必要とされる文書・契約・会計実務などの実務研修を実施します。今後も行政課題の多様化・個別化に対応できるよう、実務研修の充実を進めていきます。

③ 特別研修の充実

特別研修は、特定の課題への対応や、職員に求められる幅広い知識や視点を身につけることを目的に実施しています。政策形成やリスクマネジメントなど、業務に関する内容から手話、障がいのある人への合理的配慮など社会的課題に関する内容まで、テーマは多岐にわたります。

今後は、EBPM(Evidence-Based Policy Making、証拠に基づく政策立案)や RESAS(地域経済分析システム)等を用いたデータ利活用、DX 推進に必要なデジタルリテラシー、カーボンニュートラルや多様性推進など、行政が直面する新たな課題に即したテーマを積極的に取り入れるなど、社会の動向や組織のニーズを踏まえて内容を継続的に見直し、実務に直結する研修を実施していきます。

④ 近隣自治体との合同研修の推進

近隣自治体との合同研修は、自治体間の連携強化や他団体の実践・課題への理解を深める貴重な機会です。今後も広域的な連携の推進や、共通課題への対応に資するよう、内容の充実を図りながら実施していきます。

(4) 派遣研修の推進

派遣研修は、職員が通常の職場を離れ、専門的な知識や高度なスキルを体系的に学ぶとともに、他自治体の職員との交流や情報交換を通じて、視野を広げる貴重な機会です。こうした研修は、日常業務では得がたい新たな視点の獲得や、自らの業務を相対化して捉える力の向上にもつながります。

本市ではこうした意義を踏まえ、千葉県自治研修センターや研修専門機関、地方公共団体や民間企業等への派遣等を推進していきます。

① 千葉県自治研修センターの有効活用

千葉県自治研修センターは県内市町村職員のための共同研修機関として、実践面を重視した研修を計画・実施しており、今後も職員の希望等を考慮し、積極的に派遣を行っていきます。

② 研修専門機関の活用

高度で専門的な知識・技術を学ぶとともに、人的ネットワークを広げる観点から、市町村職員のための中央研修機関である市町村アカデミー、地方公務員のための国の研修機関である自治大学校等、全国規模の研修機関への派遣を行っていきます。

③ 国、地方公共団体や民間企業等への派遣

新たな視点の獲得や関係強化等を図るため、国、千葉県や財団法人、民間企業等への派遣や、本市に複数存在する大学や高等学校との交流について検討していきます。

④ 視察研修の推進

先進自治体等を訪れ、成功事例を実際に見て分析することは本市の政策立案、課題解決に資するほか、職員の意識改革、能力の向上につながる機会となることから視察研修を推進していきます。

2. 意欲と能力を引き出し、人材を確保・定着させる人事制度

人事制度は、職員の能力や適性を正しく評価し、適材適所の配置やキャリア形成のための基盤となる仕組みです。採用から育成、登用までを一体的に捉え、長期的な視野で「人を育てる人事管理」を推進していくことが重要です。

意欲を持ってチャレンジし、成果をあげた職員が正当に評価され、報われる制度とすることで、職員の成長を促すことが組織の活性化にもつながります。また、魅力ある人事制度の整備は、意欲と能力を備えた人材確保にも寄与するものです。

また、性別や年齢、家庭状況、職務経験など様々な違いを超えて多様な人材が公正・公平に評価・登

用されるよう、人事制度全般を通じて多様性を尊重した運用を進めていきます。

(1) 多様な人材確保と情報発信の強化

① 人物重視の選考

少子超高齢化や多様な働き方の広がりにより、人材確保が一層重要な課題となっています。本市では採用試験の方式として、従来の公務員試験に偏らない多面的な能力評価が可能な手法に見直しを行い、試験対策に過度な負担を要しない試験制度を導入しています。今後も引き続き人物重視の選考を基本とし、受験者の課題解決能力やコミュニケーション能力など、実務に即した多面的な資質を評価できるよう取組を続けていきます。

② 採用広報の充実

さらに、自治体職員の仕事の魅力ややりがいを広く発信するため、SNS やウェブサイト、各種広報媒体を活用した採用に係る情報発信を強化するとともに、近隣市との説明会の合同開催、近隣の大学において開催される就職説明会や大学訪問などを通じた広報活動にも力を入れていきます。

また、特に採用が困難になっている専門職を中心に、大学生が実際の業務を体験できるインターンシップを積極的に実施し、職場の雰囲気や業務の実態を理解できる機会を提供します。これにより、受験前から市の仕事に関心を持ち、自らの適性を確認できる環境を整え、ミスマッチの防止と採用後の定着につなげます。

③ 多様な人材の受け入れ

優秀で意欲ある人材を確保するため、年複数回の採用試験の実施や、民間企業等職務経験者の採用等、多様なバックグラウンドを持つ人材の受け入れを引き続き進めていきます。

加えて、近年注目されているアルムナイ(元職員)採用制度など、先進自治体の事例も研究しながら、あらゆる手段を講じて人材確保に努めていきます。

さらに、デジタル技術の導入など高度に専門的な分野の業務に対応するため、専門的な知見を有する人材の登用を進めていきます。

(2) 人材を育て、活かす配置とキャリア形成

① 育成を重視したジョブローテーション

多様化・個別化する行政課題に対応できる職員を育成するためには、計画的で戦略的な人事配置が必要です。本市では、若手職員が採用後 10 年間で 3 箇所前後の多様な部門を経験し、広い視野や柔軟な対応力を養うことができるよう、ジョブローテーションを基本とした配置を行っています。

また、職員一人ひとりの適性や希望、これまでの経験を踏まえた配置に努めることでモチベーションや

能力の最大化を図ります。

② 昇任立候補制の活用

職員の主体的なキャリア形成を支援するため、本市では係長及び課長相当職への立候補制度を設けています。

この制度は、管理監督職への意欲や適性を自ら示す機会を設けることで、職員の自律的な成長や挑戦を後押しすることを目的としています。立候補の際には、希望する所属や取り組みたい業務内容についての意向を確認し、合格した際には意向を踏まえた配置を行うよう努めています。

③ 複線型人事制度の検討

専門性の確保と育成を進めるため、管理職を目指すだけでなく、特定分野の専門的な知識・経験を活かした専門職としての道を選べる複線型人事制度の導入について検討を進め、多様な人材が力を発揮できる組織づくりを目指します。

④ 自己申告制度の充実

職員が業務に関連する自身の能力や適性、異動の希望、職場での課題などについて申告することで、自らのキャリアを見つめ直すとともに、組織としても職員の声を把握し、より良い人事配置や職場環境の改善につなげることができます。

本市ではこの自己申告制度を人材育成やキャリア形成の一助として位置づけ、今後さらに効果的に活用できるよう制度の運用改善を図っていきます。

⑤ 管理職を目指せる環境の整備

近年、全国的に管理職を志望する職員の減少が課題となっています。これは本市についても例外ではありません。責任の重さや、働き方の変化に対する不安を背景とするこうした傾向を踏まえ、管理職の役割や魅力の「見える化」、段階的な育成、柔軟な働き方との両立支援、処遇の適正化など、多面的な取組により職員が前向きに管理職を目指したくなる環境づくりを進めます。

また、本市では、男女共同参画の視点に立ち、性別にかかわらず全ての職員がその能力を十分に発揮できる組織づくりを進めています。特に女性職員の管理職や係長職への登用を推進するとともに、ライフステージに応じたキャリアデザインを支援するための研修を実施し、意欲ある職員が将来像を描きやすい仕組みづくりに取り組んでいます。

⑥ 職員構成の最適化と多様化

多様化・複雑化する行政課題に対応するためには、柔軟でバランスの取れた職員構成が不可欠です。知識や経験を有する再任用職員や、業務の実情に即した対応を可能とする会計年度任用職員の力を

活かしながら、職場全体としての機動性と専門性の向上を図っていきます。

多様な雇用形態と人材を組み合わせることで、大きく変化していく行政課題に対応できる職員体制を構築していきます。

（３） 納得性の高い公正な評価と処遇

① 人事評価制度の公正な運用とフィードバックの徹底

平成 28 年 4 月に改正された地方公務員法により、地方公共団体における人事評価制度の導入が義務付けられ、本格的に運用が開始されました。本制度は職務を通じて発揮された能力や達成された業績を公正かつ客観的に評価することを目的としています。

評価のプロセスを通じて、職員の意欲や主体性を引き出し、成長につなげていくとともに、評価結果を任用や給与等に結び付けることで、公正な人事管理を図ります。また、評価結果の開示にあたっては上司との面談等を通じて職員の強みや課題などを丁寧にフィードバックし、やりがいやエンゲージメント（職員が市役所という組織に対して持つ愛着や貢献意欲）の向上につなげ、最終的には市民サービスの向上の土台としていきます。

今後も評価の運用改善や評価者・被評価者への研修を通じて、人事評価制度が実効性の高い制度として定着するよう取り組んでいきます。

（４） ライフステージに応じた柔軟な任用制度

① 育児・介護等と両立するための制度的支援

職員がライフステージの変化に柔軟に対応し、継続して能力を発揮できる組織をつくるためには、仕事と家庭の両立を支える制度的確な運用が重要です。地方公務員法等に基づき整備されている育児休業、部分休業、介護休暇等の両立支援制度について、必要なときに適切に利用できるよう全職員への周知を徹底し、利用しやすい環境を整備します。

特に、男性職員の育児休業取得を促進するとともに、休業からの円滑な復帰を支援する仕組みを充実させ、誰もが安心してキャリアを継続できる制度運用を図ります。

また、制度の利用がキャリア形成の阻害要因とならないよう、復帰後の配置等において本人の意欲と能力を十分に考慮し、いわゆる「マミートラック」に陥ることなく、継続して活躍できる環境を確保します。

② 希望降任制の検討

職員が自らの意思で降任を申し出る「希望降任制」は、職員の健康上の理由や家庭の事情等に配慮し、その希望を尊重した任用を可能とする仕組みです。

職員が過度な肉体的・精神的負担を強いられることなく、職務を継続できる環境を整えるとともに、組織全体の活性化にも資する制度として、導入に向けた検討を進めていきます。

3. 意欲と能力を支える、働きやすい職場環境の整備

人材育成のためには職員研修の実施や人事制度の整備だけでなく、様々な取組を支える職場環境の整備が不可欠です。明確な目標のもと、働きやすく、安心して力を発揮できる職場づくりは、職員の意欲や能力を高めるための基盤であり、組織全体の活力にも直結します。

令和7年4月に策定した「習志野市職員のワークライフバランス推進プラン」では、目指すべき姿を「全ての職員が、意欲と能力を最大限に発揮しながら効率的に働くことができる職場環境」としています。

こうした観点から、職場環境の整備を人材育成の柱の一つと位置付け、次の4つの視点から取組を進めていきます。これらの取組を通じ、誰もがいきいきと活躍し、成長できる職場の実現を目指します。

(1) 信頼に基づくコミュニケーションと組織風土の醸成

① 管理職による支援型マネジメントの実践

職場の環境づくりにおいて、管理職の姿勢や言動は大きな影響力を持ちます。職員が働きやすさや安心を感じられるかどうか、また、自分の成長に前向きになれるかどうかは、日常的な上司の関わり方に左右されることが少なくありません。

管理職自身は「部下をよく見ている」と感じていても、部下側は「もっと気にかけてほしい」、「話を聞いてほしい」と感じていることもあり、上司と部下の間に意識のギャップが生じるケースもあります。こうした認識のずれを埋めることが信頼関係の構築や職場の一体感を育む上で重要です。

管理職には組織の運営に加えて、部下を育成し、支援する役割が求められることから、管理職がその役割を果たせるよう、メンタルヘルスに関する基礎知識、コミュニケーションスキルや相談対応など知識習得、マネジメント力を高める研修を充実させ、意識改革を促すとともに支援型のマネジメントが当たり前の職場文化となることを目指します。

② 心理的安全性の高い職場づくり

職場内の円滑なコミュニケーションは、信頼を築き、協力しあえる職場づくりの土台となります。上司・部下間、同僚同士が気軽に話し合える環境があることで、業務上の課題を早期に共有・解決できるだけでなく、意見や想いを尊重し合うという組織風土が育まれます。こうした安心感や納得感のある職場は、「心理的安全性」を高め、職員が主体的に力を発揮しやすくします。

また、近年では業務連絡や会議以外の適度な「雑談」も、チームの一体感や心理的安全性の醸成に効果があることが指摘されています。何気ない日常の会話を通じてお互いの人柄や状況を理解しやすくなります。

こうした心理的安全性を意識したコミュニケーションの活性化を図るため、各階層別研修の中でアサーティブコミュニケーションに関する研修を実施するほか、管理監督者が職員の成長を目的に定期的

に面談する機会（1on1 ミーティング）の導入、先輩職員がメンターとして定期的に面談や声掛けを行う「メンター制度」導入に向けた調査研究などを実施し、風通しの良い職場の実現を目指します。

心理的安全性

心理的安全性が高い状況とは、組織などのチームの中で自分の考えや気持ちについて発言したり、反対意見や、疑問、間違いを指摘したりしても、そのことを非難するのではなく、率直に議論ができる環境のことをいいます。

心理的安全性が高い組織では、お互いの意見を尊重し合うことで様々なアイデアや課題を共有・解決しやすくなります。また、一人ひとりが持っている能力を発揮しやすくなり、メンタルヘルス不調の防止にもつながります。

③ 職員提案制度の充実

職員提案制度は、日々の業務に携わる職員一人ひとりが、業務の改善や組織の活性化に向けた気づきやアイデアを提案し、組織運営に主体的に関わることを目的としています。こうした取組は現場に根差した創意工夫を組織に反映させるだけでなく、職員の意識や当事者意識の向上にもつながります。

これまで本制度を通じた提案は着実に業務改善や職場環境の向上に貢献してきた一方で、近年は提案件数が限られ、制度の活性化が課題となっています。

今後はより実効性のある制度とするため、制度の周知、フィードバック体制の充実などを通じて、職員が気軽に、そして意欲を持って提案できる環境の整備を進めていきます。組織全体として提案を前向きに受け止め、制度が「職員の声を活かす文化」の定着につながるよう継続的な見直しと工夫を図っていきます。

（2）柔軟で生産性の高い働き方の推進

① 時間外勤務の縮減と休暇取得の促進（ワークライフバランスの推進）

育児や介護、疾病など様々な事情を抱える職員も含め、誰もが自分らしく力を発揮できるよう、テレワークや時差勤務など様々な働き方を一層進めるとともに、年次有給休暇や各種休暇制度の取得促進、時間外勤務の縮減に取り組みます。

そのためには、職員一人ひとりの意識や組織全体の価値観も見直していくことが重要です。従来の「長時間労働を前提とした働き方」から、「労働時間に制約があることを前提とした生産的な働き方」へと転換し、時間の長さではなく成果や質を重視する職場文化への変革を進めます。

また、今なお残る男女の固定的な役割分担意識を乗り越え、性別にかかわらず誰もが仕事と家庭を両立できるよう、職場における理解促進や意識醸成にも力を入れていきます。

加えて、育児や介護といった事情によって制度を活用する職員がいる一方で、制度の対象外である職員に業務負担が偏るとの懸念も見られます。誰もが納得感をもって働ける職場となるよう、制度利用の意義や背景への理解を促すとともに、制度を利用しない職員に対する配慮や、負担感の軽減に向けた環境づくりなどについても検討していきます。

「働きやすさ」と「働きがい」の両立は職員のモチベーションや定着率の向上だけでなく、組織全体の生産性や市民サービスの質の向上にもつながります。今後も、ライフスタイルや価値観の多様化を前提とした職場づくりを推進していきます。

② 業務プロセスの見直し(BPR)と DX の推進

職員一人ひとりが働きがいを実感し、生産性を高められる職場環境を実現するため、既存の業務プロセスを抜本的に見直す BPR(Business Process Re-engineering、業務改革)を推進します。

RPA(Robotic Process Automation、パソコン操作を使用した定型的な業務の自動化)や AI 等のデジタル技術も活用しながら、定型的な業務や手続きを効率化することで時間を創出し、政策の立案や市民との対話など、職員にしかできない業務に振り向けることで時間外勤務の縮減と質の高い行政サービスの提供が両立可能になります。

また、職員が自ら工夫することで業務が改善される体験は、職員の問題解決能力を高めるとともに、組織への貢献実感と働きがいの向上にもつながります。

(3) 職員の心身の健康と安全の確保

① 各種ハラスメントの防止対策の徹底

職員が意欲と能力を十分に発揮していくためには、安心して働ける職場環境づくりが欠かせません。その前提となるのが、ハラスメントのない職場づくりと、心身の健康への適切な配慮です。

近年、職場でのハラスメントに対する社会的な関心が一層高まる中で、令和 7 年度には労働施策総合推進法等が改正され、事業主に対しカスタマーハラスメントや求職者等へのセクシャルハラスメントの防止に関する必要な措置が義務付けられることとなりました。

今後は、毎年 12 月を「ハラスメント防止月間」とし、国の指針や規範意識の醸成に沿った啓発活動を進めます。また、各階層別に行っている研修にハラスメントに関する内容を盛り込むほか、ハラスメント行為者に対する個別の研修について調査研究を進め、全ての職員がハラスメントの加害者、被害者にならないよう、組織内外のハラスメント対策により一層取り組んでいきます。

② メンタルヘルス不調の予防と早期対応

職員が心身ともに健康に働くことができるよう、職場ストレス状況の把握と職場環境の改善、キャリアに応じた職員へのサポート体制の充実、ストレスチェック等を通じたセルフケアの推進、メンタルヘルス

不調者の早期発見・早期対応にも引き続き力をいれていきます。職場における支え合いの意識を高め、職員間による日常的な声かけや、悩みを共有できる職場風土の醸成にも取り組みます。

安心して働ける職場の整備は、結果として組織としての安定性や市民サービスの質の向上にもつながることから、今後も職員の安全・安心を支える取組を進めていきます。

（４）組織の状態の可視化と継続的な改善

① 職員意識調査の実施

職員の意欲と能力を最大限に引き出す人事制度の実現を目指すためには、各種制度の継続的な改善に取り組む必要があります。

定期的に行っている自己申告制度に加え、職員の意識や職場に対する考えを把握する必要があることから、職員の意識調査を継続的に実施していきます。同様の設問を継続して実施することで、数値の推移を把握し、人事施策全体の効果を検証し、職場環境を含めた組織の状態を把握するための指標として活用していきます。

職員の率直な意見を施策に活かすことで、納得感のある制度運用と組織の活性化を図り、誰もがいきいきと働ける職場づくりを推進していきます。

IV 人材育成の推進

本市における人材育成は、全ての職員が主体的に取り組むとともに、組織として支援を行うことで成り立っています。これまでに示した施策を効果的に進めていくには、職員、管理監督者、人事・研修部門がそれぞれの役割を理解し、連携・補完しながら取り組むことが重要です。ここでは、それぞれの役割について整理します。

1. 職員の役割

職員一人ひとりが、自己の成長に主体的に取り組むのが人材育成の基本です。変化の激しい時代に対応できる力を身につけるため、自らの業務やキャリアを見つめ直し、自己啓発や研修への積極的な参加、業務を通じた学びに努める必要があります。

また、自らの健康を保つことも大切な責務の一つです。心身の健康を維持し、周囲と良好な関係を築きながら、組織の一員として共に成長し合う意識を持つことも欠かせません。

2. 管理監督者(職場)の役割

管理監督者は、職場における人材育成の中核を担う存在です。管理監督者は部下の強みや課題を把握し、適切な指導・助言を行うとともに、学びの機会を意識的に創出し、成長を支援する役割が期待されています。

職場での日常業務の中でのやりがいや達成感は、人材育成を進める上でとても重要です。管理監督者は自らの言動と行動が職場の雰囲気や部下の意欲に与える影響を自覚し、信頼関係に基づく職場づくりを進めていく必要があります。また、部下の目標やキャリアに関心を持ち、育成に責任を持つ姿勢が求められます。

3. 人事・研修部門の役割

人事・研修部門は、人材育成全体の方向性を示し、制度や研修の設計・運用を通じて組織的な育成を支え、推進する役割を担います。個々の職員の成長段階や課題に応じた研修の立案、各職場との連携による効果的な研修の提供など、育成基盤の整備と推進に努めます。

また、職員の声を踏まえながら制度の改善や見直しを行い、持続的な育成環境の確保に取り組んでいきます。

V デジタル社会に対応する人材の育成・確保と体制の構築

1. DX の推進と人材育成・確保の必要性

近年、自治体業務においても、AI や RPA、クラウドサービス等のデジタル技術を活用し、業務の効率化と市民サービスの高度化を図る動きが加速しています。デジタル技術を活用することに注目が集まることが多いものの、デジタル技術はあくまで手段です。デジタル・トランスフォーメーション、いわゆる DX の本質は表面的なデジタル化ではなく、新しい技術を用いて、既存の業務そのものや職員の意識・働き方の見直しなどの変革を行い、社会や生活をより豊かにすることです。

(1) 習志野市における現状と課題

本市においても令和 6 年に「習志野 dX スタイル」を策定し、デジタル技術の活用と DX を推進してきました。また、令和 8 年度から令和 23 年度までを計画期間とする基本構想においても市政経営の基本方針の一つとして「徹底的なデジタル化」を掲げ、「業務の効率化と財源や職員など限りある行政の経営資源を最適に配分することで、利便性の向上や個別のケースに応じた必要な市民サービスの充実を図るとともに、市民のあらゆるニーズに迅速かつ柔軟に対応する」としています。

今後は市の業務の DX をさらに進め、市民、まち・都市、行政の 3 つの DX を一体的に推進するため、全職員がデジタル技術を使い、主体的に業務改善に取り組めるようになることが求められます。

しかしながら、全庁的な DX の実現に向けては課題が顕在化しています。経済産業省が定めるデジタルスキル標準 (DSS) のうち、全てのビジネスパーソンが身につけるべき DX リテラシー標準 (DSS-L) を基準に令和 7 年 8 月に実施した「習志野市 DX 意識調査」では、「マインド・スタンス」や「How(データ・技術の利活用)」については比較的高い一方、「What(DX で活用されるデータや技術に関する知識)」が低いという結果が示されました。

また、新たな技術の導入は一部の部署に限られ、全庁的な広がりにはつながっていません。加えて、専門的な知識やスキルを持つデジタル人材の育成や確保も十分とは言えないことから、外部人材の登用など、多様な人材の確保が求められています。

そしてデジタル技術を単なる「便利な道具」ではなく、「業務改善のための手段」として活用し、市民の不便さ等の課題解消につなげる体制づくりも課題となっています。

(2) DX 人材育成・確保の必要性

DX を実現するにはシステムの導入や技術面の整備だけでなく、それを活用し、業務改善や新たなサ

ービスを生み出す改革を進めていく職員の存在が欠かせません。

本市が目指す DX の推進には、全ての職員が一定のデジタルリテラシーを身につけ、日々の業務においてデジタル技術を適切に活用できる環境づくりが重要です。同時に、業務全体の見直しや庁内展開を先導できる職員、いわゆる「DX 推進リーダー」を育成し、組織内で DX の中心的な役割を担うことで、全庁的な DX の定着につなげていきます。

また、DX を取り巻く技術や手法は日々進化しており、外部の専門人材の活用も含め、専門的な知識やスキルを持つ人材の育成・確保を継続的に行っていきます。

2. DX 人材の育成方針とスキル形成

DX の実現に向けては、デジタル技術の導入やプロセスの見直しだけでなく、それらを支える人材の計画的な育成が不可欠です。本市においてもあらゆる分野の業務においてデジタル技術を適切に活用し、市民サービスの向上と業務の効率化を同時に実現できる人材の育成・確保を図っていきます。

人材育成を進めるにあたり、「デジタルスキル標準 (DSS)」のうち、全職員向けの「DX リテラシー標準 (DSS-L)」や DX を推進する人材向けの「DX 推進スキル標準 (DSS-P)」を参考に、本市の実情や「習志野 dX スタイル」の理念に沿った取組を展開していきます。

(1) 全職員を対象とした育成方針とスキル形成

全ての職員が一定のデジタルリテラシーを備え、日常業務においてデジタル技術を適切に活用できることを目指し、基礎的なスキル向上に向けた継続的な学習機会を提供していきます。特に、日常業務での ICT 機器の基本的な操作や情報セキュリティの知識、業務改善に資するデジタルツールの活用方法等、全職員が共通して習得すべき内容について、「DX リテラシー標準 (DSS-L)」を参考に、各職員の職務や役割に応じた到達目標を設定し、段階的な研修等を通じて定着を目指します。

また、研修の一律実施にとどまらず、e-ラーニング、自己学習や OJT 等の多様な機会を組み合わせることで、職員が自らの業務と結びつけながらスキル向上に取り組めるよう支援します。あわせて、スキルの習得状況の可視化を進めることで、組織としてのデジタルリテラシー向上を継続的に図っていきます。

(2) DX 推進リーダーの育成

DX を組織的かつ継続的に推進していくためには、各所属において業務改善の視点とデジタル技術の知見を持ち、取組を先導する「DX 推進リーダー」の役割が重要です。今後、各所属に一定数のリーダーを配置することを視野に入れ、計画的な人材育成を進めます。

DX 推進リーダーには、ICT ツールやデジタル技術に関する知識に加え、業務全体を俯瞰し課題を発見・整理する力、他の部署や高度専門人材、外部の関係者と協働する力、変革を粘り強く推進する力

など、多面的な資質が求められます。したがって、単に IT に詳しい職員を充てるのではなく、職務経験や意欲を踏まえた人材の登用・育成に努めます。

育成にあたっては、経済産業省が定める「DX 推進スキル標準 (DSS-P)」を参考に、体系的な育成に取り組みます。また、外部研修の活用のほか、庁内での新しいデジタル技術の導入試行や職員同士の学び合いの機会への参加等を通じてスキルと経験の蓄積を進めます。

DX 推進リーダーは通常業務に加えて新たな役割を担う職員であり、その活動が組織全体の変革に直結することから、人事評価への反映や成果の発表の機会の提供、表彰制度など、適切に評価していく仕組みを整備していきます。

(3) 高度専門人材の活用と協働

デジタル社会への対応については、変化のスピードが速く、内部の人材だけでは最新の知見や専門的な視点を十分に取り入れることが難しい場面も想定されます。このため、本市では庁内で不足する専門性を補完するため、必要に応じて外部の高度専門人材と協働しながら、より高度で実効性のある DX の推進を目指します。

高度専門人材には、AI やデータ分析、情報セキュリティなど、特定分野において先進的な知見や豊富な経験を有する専門家を想定しています。庁内の DX に関する課題やプロジェクトのテーマに応じて高度な知見を提供してもらい、迅速な課題解決を目指します。

高度専門人材の登用にあっても「DX 推進スキル標準 (DSS-P)」や総務省が定める「自治体 DX 推進のための外部人材スキル標準」を参考に、期待される役割や知見の水準を明確にし、本市のニーズに応じた人材像の設定を行います。

一方、高度専門人材は必ずしも自治体業務や行政組織の内部事情に精通しているとは限らないため、受け入れにあたっては庁内における支援体制や円滑な情報共有の仕組みも整備します。さらに、職員との対話や意見交換を通じて相互理解と協働体制を深め、知見をより効果的に活用できるよう取り組んでいきます。

(4) 各人材像の役割と主なスキル

DX を全庁的に推進するには、全職員がそれぞれの役割に応じて必要な能力を備えることが重要です。ここでは、全職員、DX 推進リーダー、高度専門人材の各区分における役割と主なスキルを整理します。

各職員が自らに求められる人材像を理解するとともに、組織としてどのような能力を持った人材を育成・活用していくかの指針を明確にします。求められるスキルは経済産業省のデジタルスキル標準 (DSS-L) を参考に、マインド・スタンス、Why (DX の背景)、What (DX で活用されるデータや技術に関する知識)、How (データ・技術の利活用) の観点で整理します。

区分	求められる人材像	スキル
全職員	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタルリテラシーを備え、日常業務の中でデジタル技術を適切に活用して業務を行う ・テレワークやペーパーレス、オンライン会議を積極的に実施する ・業務に関連するシステムなどの操作方法を市民に説明できる 	<p>【マインド・スタンス】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・デジタル技術への前向きな姿勢 <p>【Why】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・デジタル技術を業務改善や市民サービス向上のために用いる意義の理解 <p>【What】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務に使用するシステムなどの基礎知識 <p>【How】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Officeソフト、オンライン会議ツールなどの業務で必要なICT操作、ツールの活用
DX推進リーダー	<ul style="list-style-type: none"> ・各部局においてDXの取組をリードする ・業務効率化に向けたBPRを実施する ・新たなデジタルツールを活用し、業務効率化を推進する ・各部局が保有するデータを分析し、活用する ・高度専門人材と一般行政職員の橋渡しを行う 	<p>【マインド・スタンス】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・変革推進への意欲 ・他の部署や関係者との協働意欲 <p>【Why】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市全体のDX推進の方向性の理解 ・各部局の課題発見力 <p>【What】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・データ利活用能力 ・業務プロセスの理解 <p>【How】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・デジタルツール(AI・RPA等)の活用 ・分析を活用した業務改善の実践

<p>高度専門 人材</p>	<ul style="list-style-type: none">・戦略的視点を持ち、変革をリードする・特定の分野の高度な知見を有し、技術に精通している・専門家としての情報セキュリティや法令順守を徹底し、安全かつ信頼性の高い業務遂行ができる	<p>【マインド・スタンス】</p> <ul style="list-style-type: none">・戦略的視点・変革へのリーダーシップ <p>【Why】</p> <ul style="list-style-type: none">・市全体のDX推進に係る課題や専門的ニーズの理解 <p>【What】</p> <ul style="list-style-type: none">・高度なデータ利活用・分析能力・最新のデジタル技術・システムの知識・セキュリティ設計、リスク管理能力 <p>【How】</p> <ul style="list-style-type: none">・DX推進スキル標準(DSS-P)や自治体DX推進のための外部人材スキル標準に基づく専門分野の実務経験・セキュリティ、モラル、コンプライアンスの遵守
--------------------	---	--

以上のように、全職員を対象としたデジタルリテラシーの向上から DX 推進リーダーの育成、高度専門人材の活用に至るまで、役割や対象ごとに段階的な目標を設定し、計画的に人材育成を進め、多層的な人材育成・確保に取り組んでいきます。

3. DX 推進のための体制整備と庁内の意識醸成

DX の実現は、特定の部門や職員だけが取り組むものではなく、組織全体が一体となり推進することが不可欠です。デジタル技術の活用により業務の進め方や組織文化を見直し、継続的に変化に対応する力を高めていく必要があります。

そのためには、全職員が「自分も DX の担い手である」という意識を持ち、部門横断的に連携しながら課題の解決に取り組む体制を構築することが重要です。

(1) DX 推進のための体制整備

DX を全庁的かつ継続的に推進していくためには、育成した DX 推進リーダーを組織内で適切に配置し、全庁の取組を統括する体制が必要です。このため、本市では経営デジタル課に「DX 推進係」を設置し、全庁の DX 推進を統括する役割を担います。DX 推進係は、情報部門や職員研修部門等と連携しながら、市全体の DX 推進に係る方針の策定、課題の把握等を一元的に行っていきます。

また、各課の現場においても育成した DX 推進リーダーが中心となり、日常業務の中でデジタル技術を積極的に活用し、業務の見直しや改善を進めると同時に、DX 推進リーダー間で情報共有や連携を強化することで市全体の DX を推進していきます。

(2) 意識醸成と職員の主体性の促進

DX の推進には制度や体制だけでなく、職員一人ひとりが変化に向き合い、自らの業務をより良くしようとする前向きな意識が欠かせません。本市の「習志野 dX スタイル」では、「共想・共創・共走」といった考え方が掲げられており、DX をともに考え、ともに創り、ともに進むプロセスとして位置づけています。

また、「失敗は次へ進むための発見」と捉え、挑戦を歓迎する風土の醸成にも力を入れていきます。小さな気づきや試みを大切に、できることから一歩ずつ着実に進めることを評価する姿勢が重要です。庁内においても対話や情報共有を通じて、変化を柔軟に受け入れ、互いに支え合いながら進んでいく雰囲気を目指します。

今後の取組

本市は、この「習志野市人材育成・確保基本方針」に基づき、職員一人ひとりの意欲と能力を最大限に引き出し、組織としての総合力を高めることで、市民の期待に応える質の高い行政サービスを継続的に提供していくことを目指します。

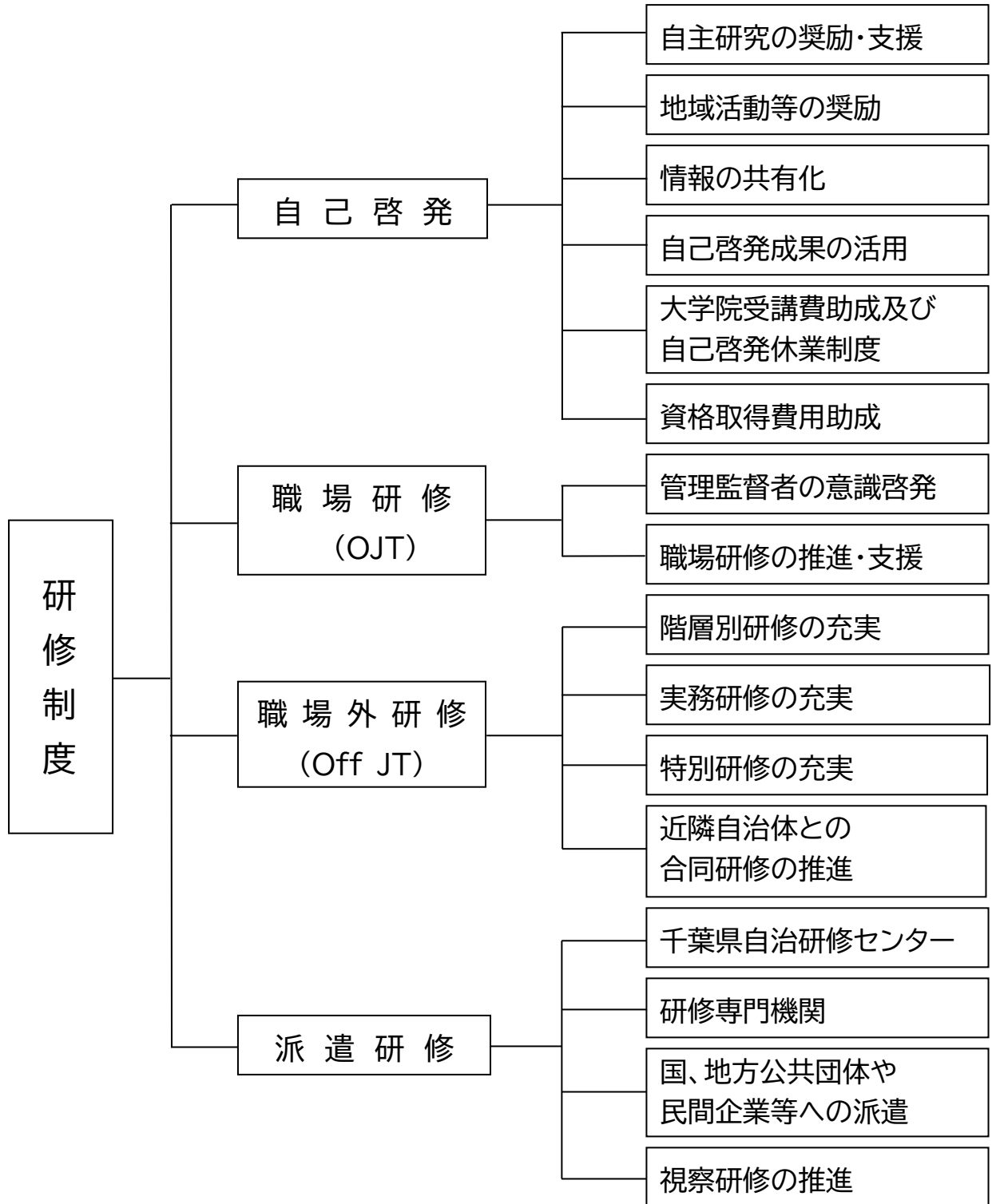
そのため、採用から育成、自己啓発の支援、研修の充実までを一体的に進めるとともに、社会情勢や行政課題の変化、新たな技術や働き方の進展に柔軟に対応できる人材づくりを推進します。

また、本方針の実効性を確保するため、年度ごとの具体的な施策や取組時期を定めた「実行計画」を策定し、計画的かつ着実に実施していきます。

本方針は固定的なものではなく、時代の変化や職員のニーズを踏まえて継続的に見直し、常に最適な人材育成のあり方を追求していきます。

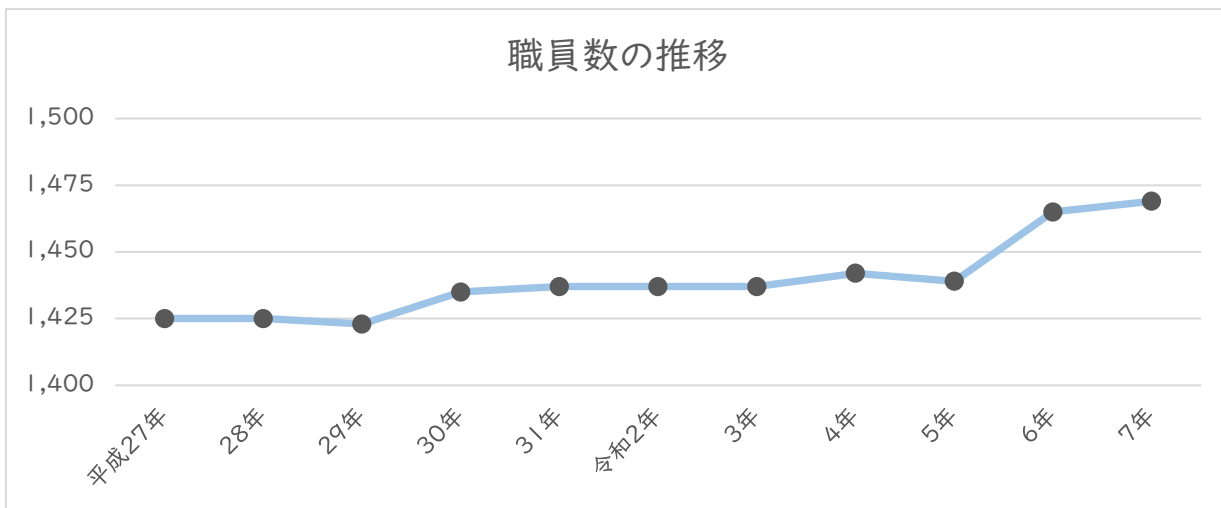
参考資料

1. 研修体系



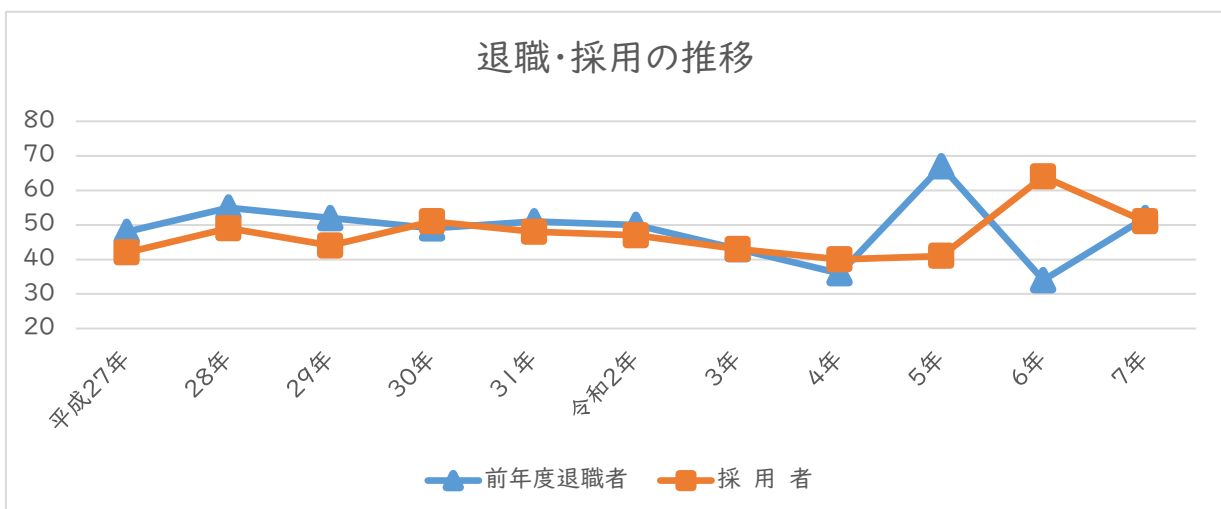
2. 職員数の推移

各年 4月1日	平成 27年	28年	29年	30年	31年	令和 2年	3年	4年	5年	6年	7年
職員数	1,425	1,425	1,423	1,435	1,437	1,437	1,437	1,442	1,439	1,465	1,469



3. 退職・採用の推移

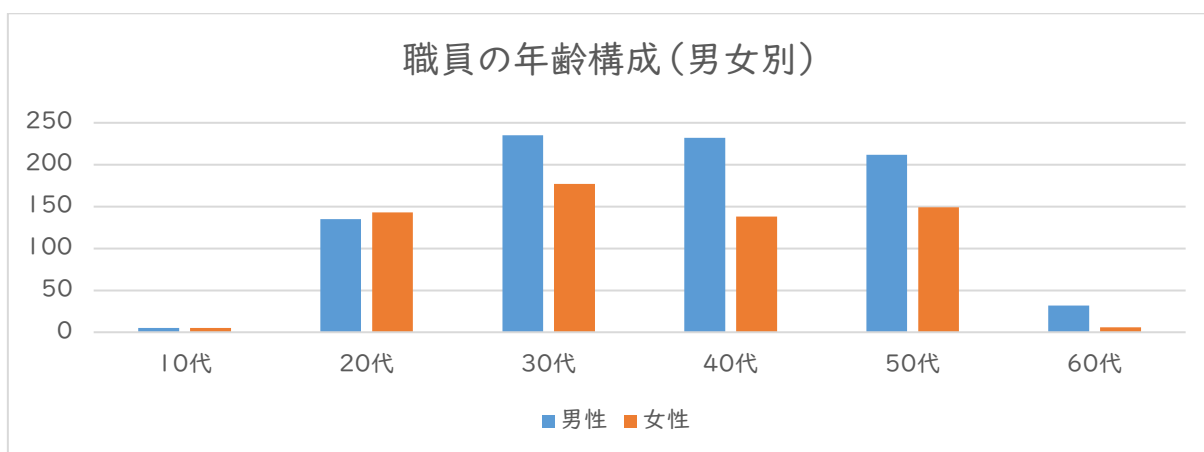
	平成 27年	28年	29年	30年	31年	令和 2年	3年	4年	5年	6年	7年
前年度退職者	48	55	52	49	51	50	43	36	67	34	52
採用者	42	49	44	51	48	47	43	40	56	63	51



4. 職員の年齢構成

(令和7年4月1日現在)

	10代	20代	30代	40代	50代	60代	計
男性	5	135	235	232	212	32	851
女性	5	143	177	138	149	6	618
計	10	278	412	370	361	38	1,469
構成比	0.7%	18.9%	28.0%	25.2%	24.6%	2.6%	100%

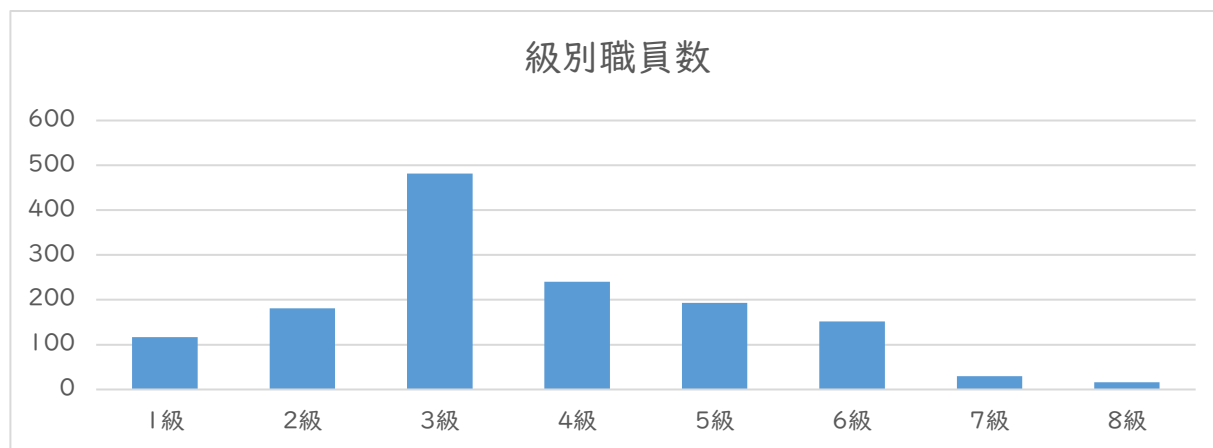


5. 級別職員数の状況

(令和7年4月1日現在)

職務の等級	1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	合計 (平均)
標準的な職務	主事補 技師補	主事 技師	副主査 主任主事	係長 主査	係長 主査	課長	次長	部長	
職員数	117	181	483	239	193	152	30	16	1,411
構成比	8.3%	12.8%	34.2%	17.0%	13.7%	10.8%	2.1%	1.1%	100%
平均年齢	23.3	27.8	37.4	46.0	52.2	52.5	55.1	57.7	40.7

※市立習志野高等学校教職員(58人)を除く



用語集

用語	意味
BPR	「Business Process Re-engineering」の略称で、プロセスの観点から業務フローや組織構造、情報システムなどを再構築し、業務改革すること
DX	「Digital Transformation(X)」の略称で、デジタル技術を活用して社会や生活の形を変えていくこと
DX リテラシー標準 (DSS-L)	「Digital Skill Standard - Literacy」の略称で、経済産業省が定める、ビジネスパーソン全体が DX に関する基礎的な知識やスキル・マインドを身につけるための指針
DX 推進スキル標準 (DSS-P)	「Digital Skill Standard - Promotion」の略称で、経済産業省が定める、企業が DX を推進する専門性を持った人材を確保・育成するための指針
EBPM	「Evidence-Based Policy Making」の略称で、政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化したうえで合理的根拠に基づくものとする
ICT	「Information and Communication Technology (情報通信技術)」の略称で、情報の収集・処理・発信などの技術に加え、通信ネットワークを活用してデータやシステムを共有・活用する技術の総称
Off JT	「Off the Job Training」の略称で、職場外での研修やセミナーを通じて体系的に知識を学ぶこと
OJT	「On the Job Training」の略称で、職場内で実務を通して行う教育・研修のこと
RESAS (地域経済分析システム)	「Regional Economy (and) Society Analyzing System」の略称で、内閣官房及び経済産業省が産業構造や人口動態、人の流れなどに関する官民のビッグデータを集約し、可視化するシステム
RPA	「Robotic Process Automation」の略称で、定型的なパソコン操作をソフトウェアのロボットにより自動化するもの

アサーティブコミュニケーション	自分と相手の双方を尊重し、自分の意見や要望を伝えるコミュニケーション方法
アルムナイ採用制度	一度退職した職員を再び雇用する採用手法
エンゲージメント	職員が市役所という組織に対して持つ愛着や貢献意欲
オンデマンド動画	あらかじめ制作された動画を、視聴者が好きな時に好きな場所でいつでも視聴できる動画配信方式
カーボンニュートラル	温室効果ガスの排出量と吸収量を均衡させること。二酸化炭素をはじめとする温室効果ガスの「排出量」から、植林、森林管理などによる「吸収量」を差し引いて、合計を実質的にゼロにすることを意味する
管理監督者	所属長をはじめとした職員と日常的に接し、管理監督する者
情報リテラシー	情報を適切に収集、評価、利用、発信する能力
ジョブローテーション	職員の能力開発やスキル向上のため、戦略的に定期的な部署異動を行う人材育成の方法
双方向型オンライン講座	ウェブ会議システムを利用し、講師と受講者がリアルタイムで映像や音声をやり取りしながら行う講座
地域担当制	地域の実態と住民の実態を把握し、行政へ反映させることを任務とし、「日常生活における地域民主主義の実現」、「市民的政治感覚の育成」を目的に昭和43年に発足された本市の制度
デジタルスキル標準(DSS)	「Digital Skill Standard」の略称で、経済産業省が定める、DX推進における人材の重要性を踏まえた、個人の学習や企業の人材確保・育成の指針 「DXリテラシー標準」と「DX推進スキル標準」の2種類で構成されている
デジタルリテラシー	デジタル技術やデバイスを適切に利用し、情報を正確に収集・判断・活用できるスキル
デジタル社会	デジタル技術を活用し、人々の生活や社会の仕組みを便利で快適に変えていく社会
ファシリテーション	グループによる問題解決やアイデア創造、合意形成、様々な知識創造活動を促進したり、時に舵取りをしたりすること

複線型人事制度	幅広い分野で活躍する職員のほか、特定の分野で専任職として業務に従事する職員を配置する制度
プロボノ活動	仕事を通じて培った知識やスキル、経験を活用して社会貢献するボランティア活動のこと
マミートラック	子育て中に重要な仕事を経験できず、その後もキャリア形成ができない状態
メンタルヘルス不調	精神及び行動の障害に分類される精神障がいや自殺のみならず、ストレスや強い悩み、不安など、職員の心身の健康、社会生活および生活の質に影響を与える可能性のある精神及び行動の問題を幅広く含むもの
メンター制度	先輩職員（メンター）が後輩職員（メンティ）の指導者・助言者として、業務面だけでなく精神面でもサポートする制度

習志野市職員の人材育成・確保基本方針

策定 平成19年10月

改正 令和8年4月

発行 習志野市

編集 総務部人事課

所在地 〒275-8601 習志野市鷺沼2丁目1番1号

電話 047-451-1151(代表)

ホームページ <https://www.city.narashino.lg.jp/>