

丹波篠山市人材育成・確保基本方針

令和8（2026）年3月



目 次

1. 改定の趣旨と丹波篠山市役所を取り巻く状況・・・P2
 - (1) 人口減少社会の到来による働き手不足と人材獲得競争の激化
 - (2) 働き手の意識・雇用環境の変化
 - (3) 地方公務員に求められる能力の変化
 - (4) 丹波篠山市役所の状況
 - ①社会変化がもたらす丹波篠山市役所への影響
 - ②丹波篠山市役所の固有の課題

2. 中長期的な計画との連携・・・P7

3. めざす組織像（職場像）・職員像・・・P9
 - (1) めざす組織像（職場像）
 - (2) めざす職員像

4. 人材育成・確保と職場環境の整備の基本的な方向性と取組・・・P15
 - (1) 人材の確保（採用）の方向性と取組
 - (2) 人材育成の方向性と取組
 - (3) 職場環境整備の方向性と取組

5. デジタル人材の育成・確保の方向性と取組・・・P22
 - (1) 求められるデジタル人材像の明確化
 - (2) 人材ごとの育成・確保すべき目標値

6. 全庁的な推進体制の構築・・・P24

- 資料編・・・P26

1. 改定の趣旨と丹波篠山市役所をとりまく状況

丹波篠山市では総務省の「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」（平成9年11月28日付け自治能第78号）を踏まえ、人材育成の目的や方策を明確にした「篠山市人材育成基本方針」（以下「基本方針」という。）を平成12年7月に策定し、平成22年4月に改定しました。

しかし、少子高齢化やデジタル社会の進展などにより行政課題がますます複雑・多様化する中、市役所職員の人材育成・確保の重要性はこれまで以上に高まっています。こうした状況を踏まえ、戦略的に人材確保・育成・定着に取り組む必要が生じたため、基本方針を改定します。

（1）人口減少社会の到来による働き手不足と人材獲得競争の激化

日本の生産年齢人口（15～64歳人口）は、平成7年（1995年）に8,726万人でピークに達した後、減少局面に入りました。令和2年（2020年）には7,509万人となり、今後も減少が続くと推計されています。将来の生産年齢人口は、出生中位推計令和14年（2032年）には7,000万人、令和25年（2043年）には6,000万人を割り、令和50年（2070年）には4,535万人まで減少すると見込まれています。総人口に占める生産年齢人口の割合も、令和2年（2020年）の59.9%から減少を続け、令和23年（2041年）に55%を下回り、2070年には52.1%になるとされています。（国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」）

このような全国的な生産年齢人口の減少に伴い、構造的な人手不足が進み、人材の流動化が加速しています。その結果、官民を問わず人材確保が困難になり、民間企業や他の自治体との人材獲得競争が激化し、地方公務員の競争試験における受験者数や競争率は減少傾向にあります。さらに、DX（デジタルトランスフォーメーション）への対応、大規模災害や感染症対策、公共インフラの老朽化対策、さらには子ども・子育て支援施策の充実など、喫緊の課題に対応するための専門人材が不足しています。

（2）働き手の意識・雇用環境の変化

近年、日本における転職希望者は大きく増加しており、若年労働力の全体的な不足も相まって、人材の流動化が進んでいます。また、官民を問わず、労働者が職場に求める価値観として「働きがい」「成長実感」「自立したキャリア形成」、さらにはワークライフバランスの重要性が高まっており、個人のキャリアへの考え方も多様化しています。こうした状況下で、丹波篠山市役所でも優秀な人材を確保するためには、すべての職員が働きがいと成長を実感でき、心理的安全性が担保された職場環境を整備することが求められます。

一方で、育児や介護を男女が共に担うライフスタイルの定着に加え、定年の段階的引

き上げによる高齢職員の増加、障害者雇用の促進など、職員の構成は大きく変化しています。このように、職場はさまざまな特性や事情、価値観を持つ人が共に働く場へと変化しており、多様な人材や働き方を受け入れられる組織体制の構築が不可欠となっています。

（３）地方公務員に求められる能力の変化

本格的な人口減少・少子高齢化社会の到来に加え、近年の大規模災害や感染症の発生、デジタル社会の進展などにより地方公共団体を取り巻く状況は大きく変化し、行政課題はさらに複雑・多様化しています。

こうした状況の中で、住民の生活を持続可能な形で支えていくためには、従来の業務を適切に執行する能力に加え、コミュニティ組織やNPO、民間企業などの多様な主体と協力関係を構築し、連携する能力が求められます。また、全体を俯瞰しコーディネートする能力やデジタルスキルなど、職務の専門性にとどまらない包括的・総合的な能力（ポータブルスキル）も必要とされています。さらに、公務外での知識や経験を活用することも必要となるなど、今後の地方公務員は前例にとらわれず創造的で柔軟な発想を持ち、主体的に課題解決に取り組む姿勢（スタンス）が求められます。

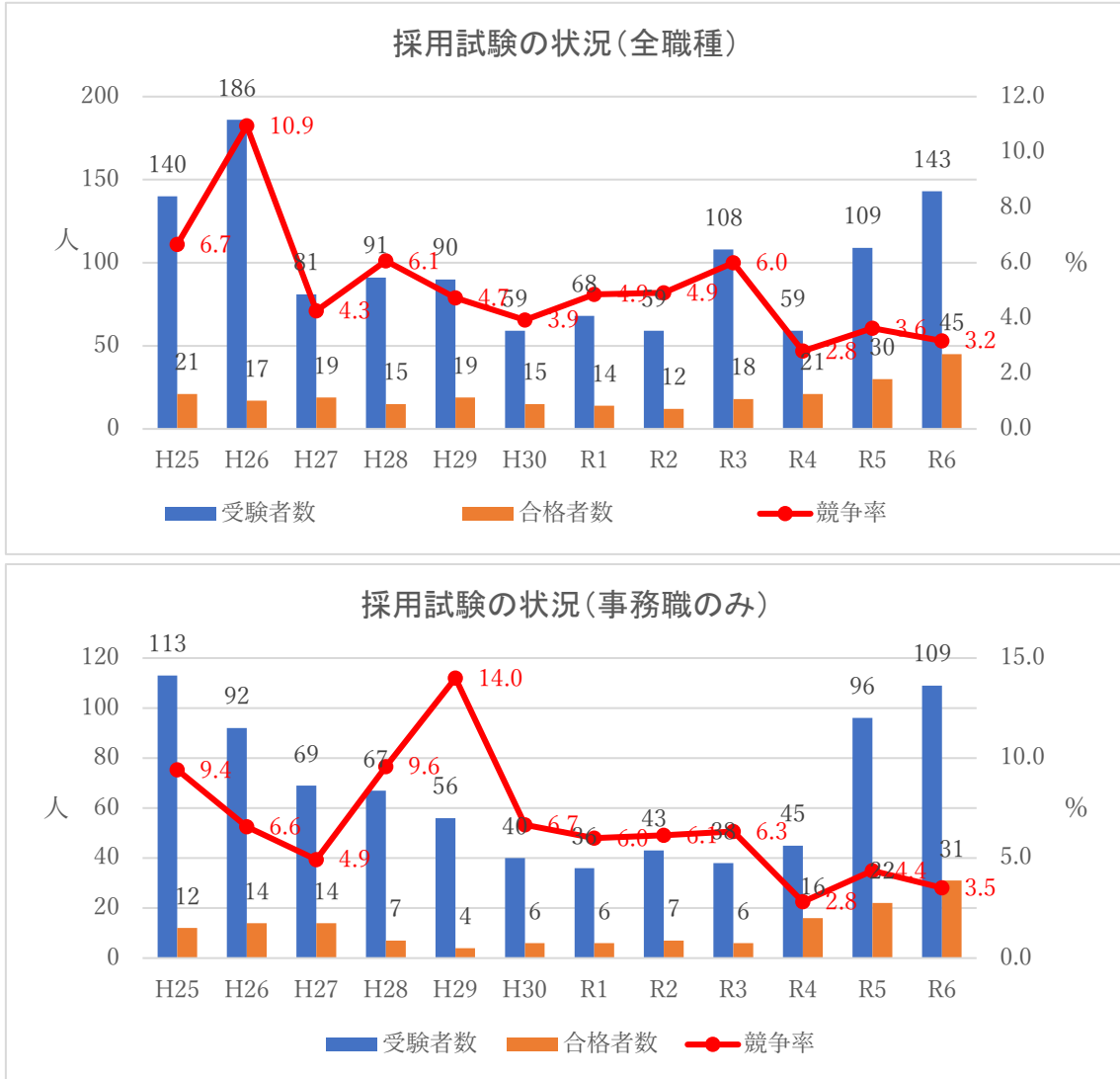
（４）丹波篠山市役所の状況

①社会変化がもたらす丹波篠山市役所への影響

丹波篠山市役所の職員採用試験の競争率は近年低下傾向にあります。今から10年前の平成25年度に実施した試験の競争率が6.7倍（全職種）、平成26年度が10.9倍でしたが、令和5年度が3.6倍、令和6年度が3.2倍と低下しています。（図1参照）全国的な働き手不足や人材獲得競争の激化、就職先としての公務職場の人気低下などの影響があるものの、丹波篠山市の競争率は、全国の地方公共団体の平均競争率4.6倍（教員をのぞく。総務省「令和5年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査」）を下回っています。

丹波篠山市役所ではこうした課題に対応するため、受験希望者のすそ野を広げる様々な取り組みを実施してきました。例えば、採用試験の受験可能年齢の引き上げ、事務職のキャリア枠によるマネージャー職経験者の採用、受験申込のインターネット受け付け、試験科目を公務員専門試験から民間企業等が就職試験で活用している適性検査（SPI3）を導入するなど、受験者の確保に努めています。しかしながら、退職者数が2年連続で30人を超える中、採用試験の改善だけで職員数を確保することが難しくなっています。

図1 丹波篠山市役所の職員採用試験の状況

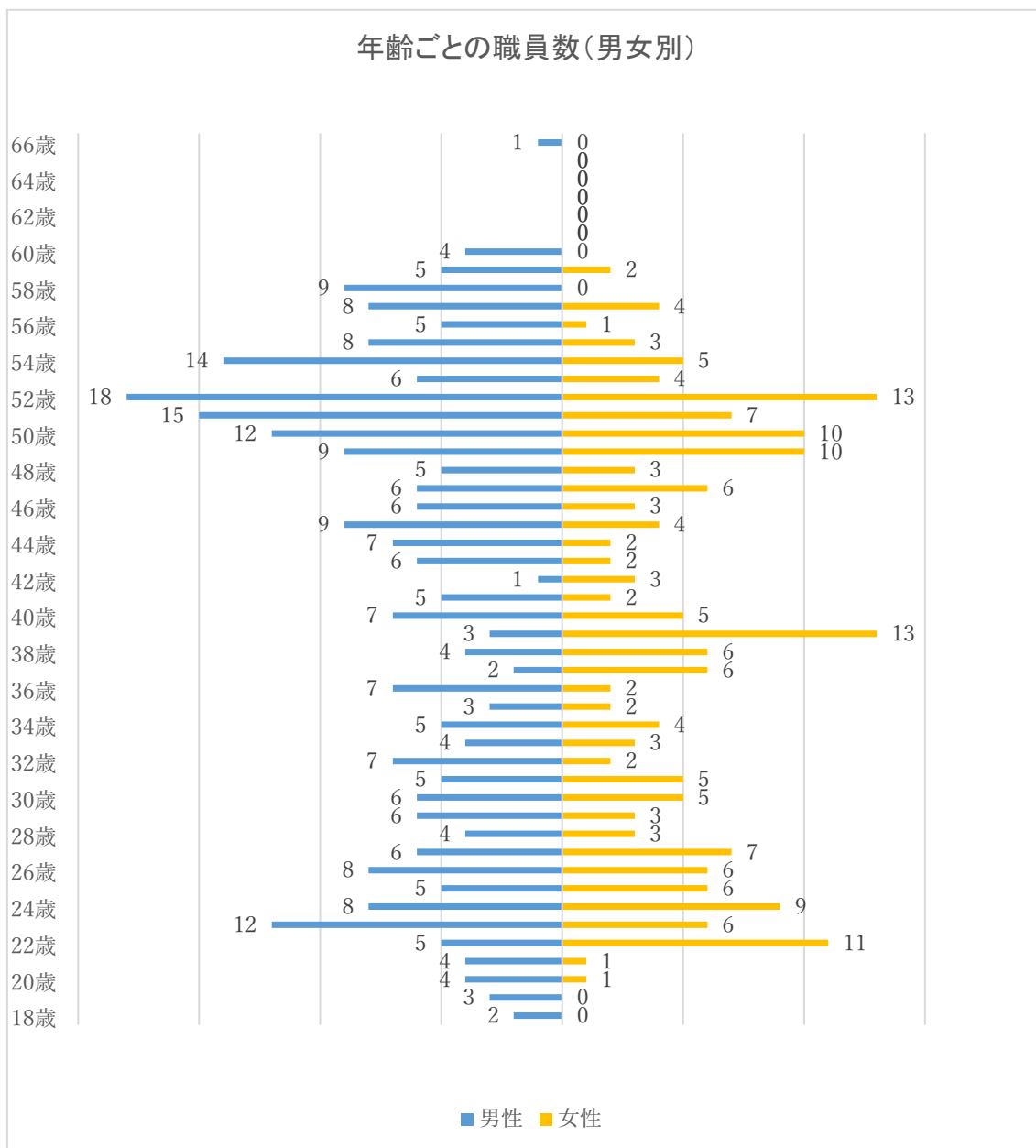


②丹波篠山市役所の固有の課題

丹波篠山市役所の年齢別の職員構成は、50歳前後が多くて40歳前後が少ない、逆さひょうたん型となっており、職員構成に偏りがあります。（図2参照）近年、定年退職以外の退職が増えており、令和4年度の退職者が27人、令和5年度が31人、令和6年度が37人と毎年度約30人が退職しています。特に管理職候補である40歳代の職員（中核人材）の退職は、同等の人材を新たに採用することが難しく、組織運営上の課題となっています。さらに、令和5年度から定年の引き上げ（定年延長）が開始されていますが、丹波篠山市役所では60歳で退職する職員が多く、丹波篠山市役所で長く働く人が少ない状況です。さらに今後、令和19年度～22年度（2037年度～2040年度）に、人数が最も多い50歳前後の世代が定年を迎えるため、定年退職者が毎年度20人～30人前後になる見込みです。過去に、4町合併時と篠山市再生計画実施時に、組織のスリム化や職員数の削減を目的とした多くの退職はありましたが、近年および今後の退職動向を想定すると、退職者数に相当する職員を採用できなければ、業務遂行に必要な職員を維持できない状況となる恐れがあります。

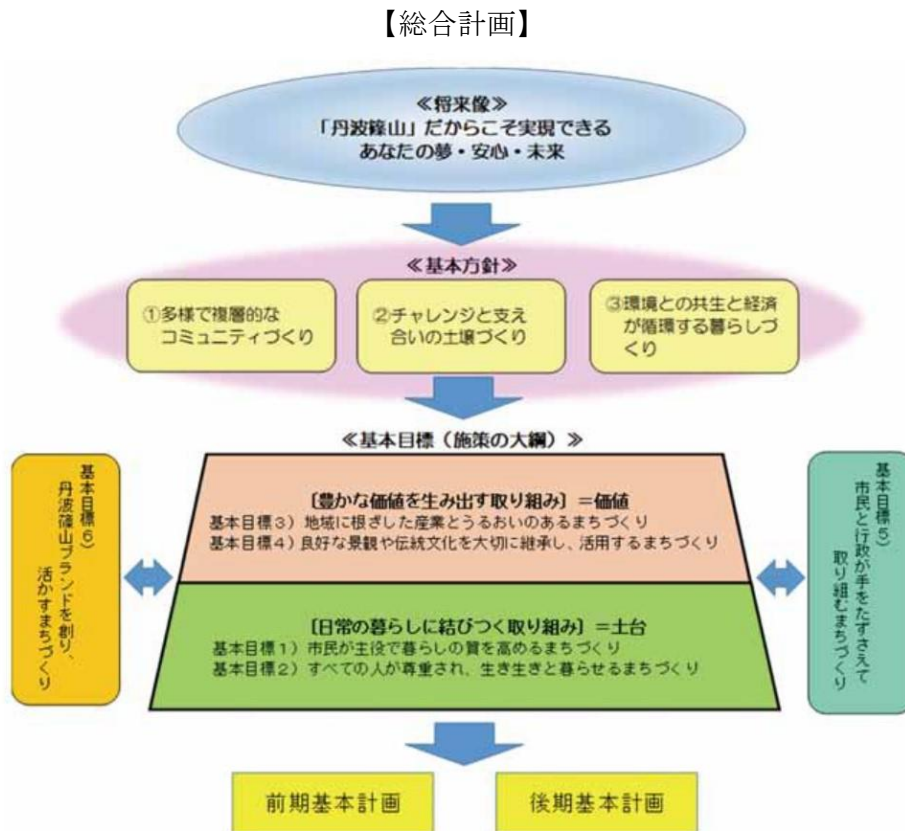
組織としての業務執行力を維持する上での課題もある中核人材の退職と職員の頻繁かつ多数の入れ替わりは、職場の刷新や若返りが進む側面もありますが、これまでに蓄積されたノウハウの喪失や職員に過度な負担がかかるなどの懸念もあります。このため、令和6年度には初めて4月採用以外の年度途中の職員採用を行い、民間企業を経験した者を中途採用しました。今後もこうした採用状況が続くことが想定されるため、公務員としての必須能力である法令解釈力や文書作成力、丹波篠山市に関する知識が乏しいまま市役所に採用となる職員が増えることも考えられます。職員の経験や知識量にばらつきがある中、OJTや研修の実施方法や人事管理制度など、これまでの人材育成の方法の見直しも必要となっています。

図2 丹波篠山市役所の年齢別職員数（令和7年4月1日時点）



2. 中長期的な計画との連携

この基本方針は「第3次丹波篠山市総合計画」と連携し、総合計画における将来像の実現のため、基本目標5の達成をめざすものです。



○基本目標5) 市民と行政が手をたずさえて取り組むまちづくり

【行財政運営】行財政、公共施設、市職員

人々の価値観が大きく変化する中で、市民のニーズは多様化していますが、厳しい行財政運営の中で、そのすべてのニーズを同時に充足することは難しく、限られた資源を効率的に活用しながら、最少の経費で最大の効果を生み出します。

- ・ 中目標②効率的・効率的な行政サービスを提供できるまち
- ・ 小目標2. もっと信頼される市役所、市職員をめざす

(第3次丹波篠山市総合計画から抜粋)

第3次丹波篠山市総合計画(基本構想)の計画期間は令和12(2030)年度までで、前期基本計画の計画期間は令和3年度から令和7年度まで、後期基本計画の計画期間は令和8年度から令和12年度までとなっています。基本方針の取組期間は、第3次丹波篠

山市総合計画（基本構想）の計画期間と合わせるとともに、定年の引上げが令和 13 年度に完了することから、令和 12（2030）年度までとします。

総合計画の見直し（後期基本計画の策定）とあわせて基本方針も検証・修正を行うこととしますが、社会状況の変化等にあわせて、都度、見直しを行います。

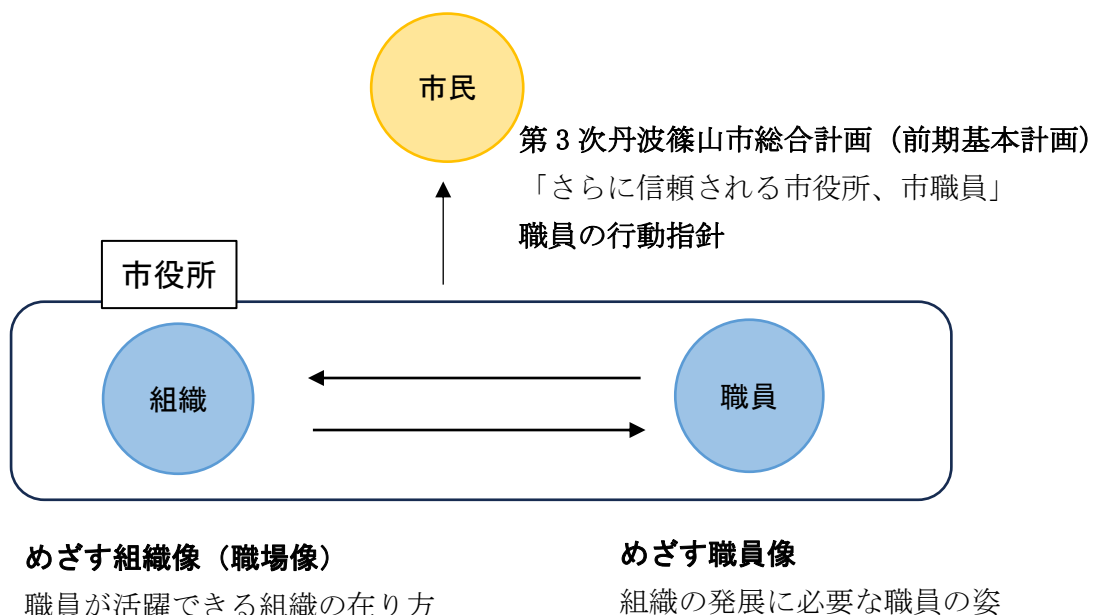
《第 3 次丹波篠山市総合計画の計画期間》

年度	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
総合計画 基本構想	基本構想									
総合計画 基本計画	前期基本計画					後期基本計画				
人材育成・確保基本方針						人材育成・確保基本方針				

3. めざす組織像（職場像）・職員像

組織像が意味するものには、市役所が市民に対してあるべき姿として掲げる「組織像（市役所像）」と、市役所が職員に対して「職員が活躍しつづけられる組織の在り方」として掲げる「組織像（職場像）」があります。職員像にも市民に対してあるべき職員の姿と、市役所という組織の持続可能性や発展のために必要な職員の姿があります。

第3次丹波篠山市総合計画では前者の組織像と職員像として、「さらに信頼される市役所、市職員」が掲げられています。この基本方針では、後者の組織像（職場像）と職員像について設定しています。



（1）めざす組織像（職場像）

めざす組織像（職場像）は、丹波篠山市役所の継承していききたい特徴や強みと、変化や強化が必要なことの双方をあわせて考え、設定します。

○安全

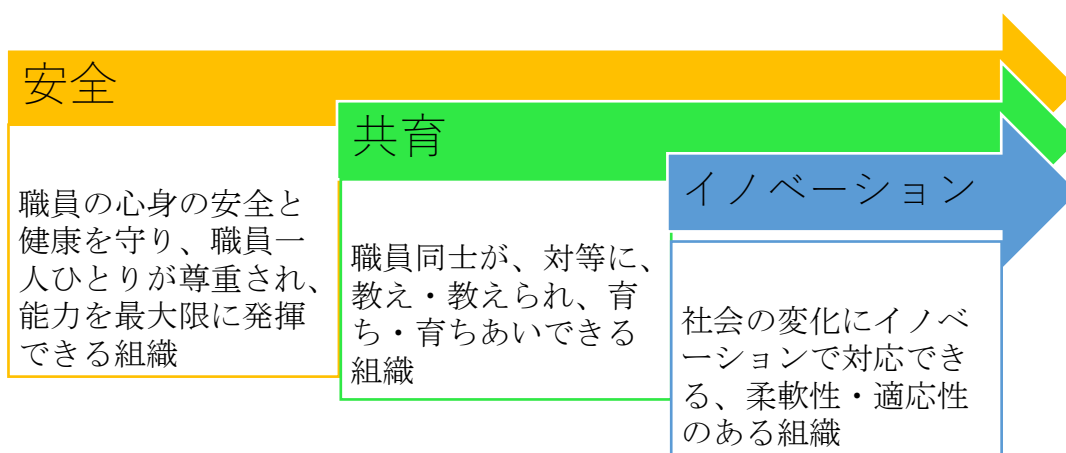
職員が能力を発揮して働き続けるには、職員自身の心理的・身体的安全性の確保が必要です。労働安全衛生法において、労働者の心身の安全と健康を確保する義務が事業者課されており、市役所組織の構成員である職員の心身の安全と健康を守ることは組織の責務です。そして、これは組織の持続可能性のためにも重要です。職員一人ひとりが持つ能力を最大限に発揮できるよう、職員の心身の安全と健康を守る職場をめざします。

○共育

小規模自治体である丹波篠山市役所の特徴として、職員が部署横断的に互いに助け合って業務を遂行していることがあげられます。このフラットで風通しの良い風土を大切に、学び合い、育ちあう組織を継承していきます。

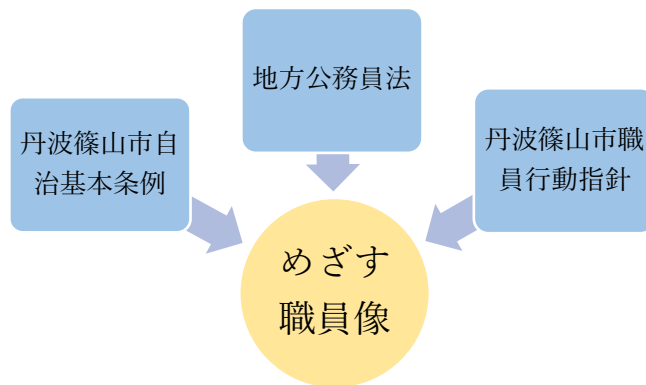
○変革（イノベーション）

少子高齢化や人口減少などの社会構造の変化による影響は、まずは丹波篠山市のような小規模自治体に及び、変化によって生じる諸問題の最前線になると考えられます。これからの小規模自治体の職員は、国や都市部の自治体に先んじて前例のない人口減少問題に対処していかなければなりません。さらに、人口減少によって財政的余裕が乏しくなる中で、こうした問題に取り組むことになります。このため、これまでの対応や仕組みを「改善」する能力ではなく、新しい技術や考え方を取り入れて仕組みを「変革」し、新しい価値や大きな変化を生み出す能力が求められます。これまでも丹波篠山市役所では独自の視点や価値観を転換するような事業を実施してきました。学び合いで得た知識や経験、スキルをもとに、社会の変化に追随するだけでなく、自らイノベーションを起こして変化の起点となるような組織をめざします。



(2) めざす職員像

地方公務員のサービスは地方公務員法に定められています。また、丹波篠山市職員の責務は丹波篠山市自治基本条例、めざす姿は丹波篠山市職員行動指針として定められています。この基本方針で設定するめざす職員像は、地方公務員法、丹波篠山市自治基本条例の理念を基礎とし、丹波篠山市職員行動指針を実行する職員とします。



〈地方公務員法 第30条（サービスの根本基準）〉

すべて職員は、全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、且つ、職務の遂行に当っては、全力を挙げてこれに専念しなければならない。

〈丹波篠山市自治基本条例 第19条（職員の責務）〉

1. 職員は、自らも地域社会の一員であることを認識し、積極的にまちづくりの推進に努めるものとする。
2. 職員は、公正、誠実かつ効率的に職務を遂行しなければならない。
3. 職員は、職務の遂行に必要な知識、技能等の向上に努めなければならない。

〈丹波篠山市職員行動指針〉

- ① 忘れません！笑顔とあいさつ、プロ意識
(笑顔とあいさつを忘れず、プロ意識を持って対応ができる職員)
- ② チームワークを大切にします
(チームワークを大切にできる職員)
- ③ 困難な仕事にこそ前を向いて取り組みます
(困難な仕事にも前を向いて取り組む職員)
- ④ 気づきを大切にし、新たな課題に挑戦します
(気づきを大切にし、新たな課題に挑戦する職員)
- ⑤ みんなの暮らしのために行動します
(丹波篠山市を愛し、みんなの暮らしのために行動できる職員)

このように丹波篠山市職員に求められている能力は多岐にわたります。そこでこの基本方針では、地域社会の課題解決や住民サービスの向上のために職員が果たすべき役割と、求められる資質・能力について「人材要件フレーム」を用いて体系的に整理しました。(図3)

また、人材要件フレームをもとに階層ごとに求められる役割と必要なスキル、必要スキルを身につけるための研修例をまとめました。(図4)

☞人材要件フレームとは

特定の役職や業務に必要なスキル、知識、経験、行動特性などを体系的に整理し、明確化するための枠組みです。これにより、採用や育成、評価の基準を統一し、適切な人材配置を実現できます。

図3 人材要件フレームによる丹波篠山市のめざす職員像の整理

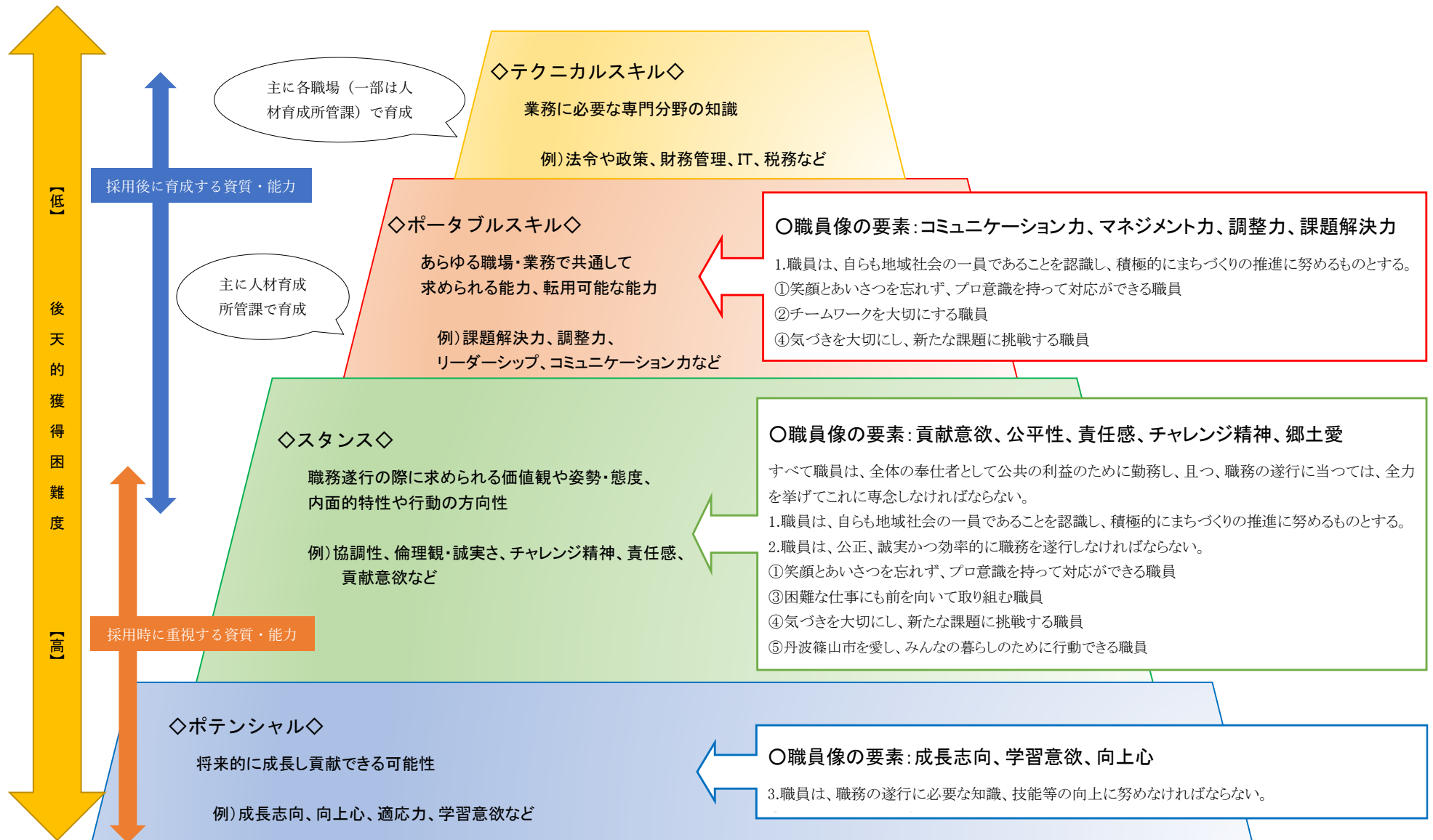


図4 各階層に求められる役割と必要スキル

		新規採用職員	主事 (~29歳)	主査 (30歳代)	監督職 (係長・課長補佐)	管理職Ⅰ (副課長・課長)	管理職Ⅱ (次長・部長)	定年引上者 (60~65歳)
求められる役割		行政活動の遂行者	行政活動の中心者	行政活動の中心者	行政活動の運営者	市政の政策立案・執行の責任者	市政の運営者・経営者	行政活動の遂行者・助言者
		社会人としての意識を持ち、任された仕事をやり遂げる	主体性を発揮して業務に取り組む	チームの中核人材として業務を担う	次期管理職として、プレイヤーとして成果をあげながらチームをまとめる	管理職としてチームをマネジメントする、部下を育成する	経営視点に立ち、市政運営、組織づくり、リスク管理などを行う	経験・知識を活用し、組織内コンサルタントとして部下を育成し、助言を行う
		・社会人および全体の奉仕者としての公務員の基本を身につける ・丹波篠山市の地域情報・知識を身につける ・業務遂行に必要な知識を獲得し、他メンバーとともに担当業務を遂行できる ・円滑なコミュニケーションが行える	・主担当業務を適切に執行できる ・業務によう知識・スキルを身につける ・課内外で円滑なコミュニケーションが行える ・課内の後輩を指導できる	・担当業務の課題抽出、解決策の提案・実行ができる ・他課や外部の関係者との調整・交渉ができる ・係長を補佐し、課内の若手職員を指導できる	・係内または課内のマネジメント（成果と進捗管理、予算管理、課員のフォローアップなど）ができる ・係内または課内で課員を主導して業務を遂行できる ・係内または課内の業務の改善・効率化ができる ・課長を補佐し、部下を育成（対話、モチベーション管理）する	・課内のマネジメント（成果と進捗管理、人員・予算の管理と分配、課員のフォローアップなど）ができる ・課のミッションを部下に明確に示し、自部署でそれを実現できる ・リスク管理ができる ・課内の業務の改善・効率化ができる ・部下を育成（対話、育成目的で業務を割り当てる、評価）する	・市政全般に参画する ・部内のマネジメントをする ・部のミッションを部下に明確に示し、自部署でそれを実現できる ・議会や関係機関との調整・折衝ができる ・部内の業務の改善・効率化ができる ・人材育成を促進する組織風土を醸成する	・担当業務を適切に執行できる ・経験と知識を生かし、他の職員へ助言する
（特定職務を実行する能力） 研修例		コンプライアンス	タイムマネジメント	タイムマネジメント	タイムマネジメント	組織のタイムマネジメント	組織のタイムマネジメント	業務改善
		メンタルヘルス（レジリエンス）	業務改善	業務改善	業務改善	業務改善	業務改善	マニュアル作成
		財務・会計事務	マニュアル作成	マニュアル作成	マニュアル作成	チームマネジメント	OODAループ	Microsoft Office（全般）
		公文書作成・管理事務	コンプライアンス	チームマネジメント	チームマネジメント	プロジェクトマネジメント	業績管理	DX理解
		Microsoft Office（全般）	メンタルヘルス（セルフケア）	コンプライアンス	コンプライアンス	判断力強化	内部統制	
		DX入門	財務・会計事務	メンタルヘルス（セルフケア）	メンタルヘルス（セルフケア）	コンプライアンス（不祥事防止）	コンプライアンス（不祥事防止）	
		ふるさと研修（地域情報・知識）	Microsoft Office（全般）	財務基礎	財務基礎	メンタルヘルス（ラインケア）	メンタルヘルス（風通しの良い職場）	
		DX基礎	DX基礎	DX応用	DX応用	労務管理	労務管理	
		ふるさと研修（地域情報・知識）				ハラスメント防止	ハラスメント防止	
						リスクマネジメント	DX理解	
					DX応用			
						マネジメント力		
						調整力		
						課題解決力		
						コミュニケーション力		
（組織の中で協働する能力） ポータブルスキル 研修例		新規学卒者合同研修（商工会）	アサーティブ（自他尊重の）コミュニケーション	アサーティブ（自他尊重の）コミュニケーション	リーダー向けアサーティブコミュニケーション	リーダー向けアサーティブコミュニケーション	説明力向上	ナレッジマネジメント
		ビジネスマナー	コミュニケーション基礎	ファシリテーション	ファシリテーション（合意形成）	リーダーコミュニケーション	交渉力	アサーティブ（自他尊重の）コミュニケーション
		コミュニケーション（ホウレンソウ）	ファシリテーション	プレゼンテーション	プレゼンテーション	説明力向上	説得力（ディベート）	
		分かりやすい説明の仕方	プレゼンテーション	調整力	調整力	交渉力	1対1面談（キャリア開発）	
		0JTの仕方	0JTの仕方	0JTの仕方	0JTの仕方	コーチング	コーチング	
		クレーム対応	コーチング	コーチング	コーチング	部下の育て方		
		キャリア形成	仕事の任せ方	仕事の任せ方	仕事の任せ方	1対1面談（キャリア開発）		
			クレーム対応	クレーム対応	クレーム対応			
			キャリア形成	キャリア形成	キャリア形成	キャリア形成		
（概念化してとらえる能力） 研修例		ロジカルシンキング（論理的思考法）	ロジカルシンキング（論理的思考法）	ロジカルシンキング（論理的思考法）	ロジカルシンキング（論理的思考法）	ロジカルシンキング（論理的思考法）	構想力	クリティカルシンキング（批判的思考法）
		クリティカルシンキング（批判的思考法）	クリティカルシンキング（批判的思考法）	クリティカルシンキング（批判的思考法）	クリティカルシンキング（批判的思考法）	クリティカルシンキング（批判的思考法）	経営戦略	コンサル養成（問題発見力）
		仮説構築力	仮説構築力	仮説構築力	仮説構築力	仮説構築力	戦略思考	データリテラシー（分析力）
		問題解決力	問題解決力	問題解決力	問題解決力	問題解決力		
		ラテラルシンキング（発想の転換方法）	課題設定力	課題設定力	課題設定力	課題設定力		
		ラテラルシンキング（発想の転換方法）	ラテラルシンキング（発想の転換方法）	ラテラルシンキング（発想の転換方法）	ラテラルシンキング（発想の転換方法）	ラテラルシンキング（発想の転換方法）		
		デザイン思考	デザイン思考	デザイン思考	デザイン思考	デザイン思考		
		創造力強化	創造力強化	創造力強化	創造力強化	創造力強化		
		俯瞰力	俯瞰力	俯瞰力	俯瞰力	構想力		
スタンス		貢献意欲、公平性、責任感、チャレンジ精神、郷土愛、高い倫理観						
研修例	新規採用職員研修	若手職員研修（自治研）	中堅職員研修（自治研）	監督者研修（自治研）	管理職研修（自治研）			マスターズ研修（自治研）
			インバスケッ卜研修	インバスケッ卜研修				
ポテンシャル		成長志向、学習意欲、向上心						



4. 人材育成・確保と職場環境の整備の基本的な方向性と取組

これまでの公務職場では、政策の企画立案や実施などの「事業戦略」が優先され、一人ひとりの職員を重要な資本と捉えてその能力を最大限に発揮させる「組織戦略」の優先度は相対的に低くなりがちでした。しかし、事業成果を向上させ、それを持続させる組織となるには「事業戦略」と「組織戦略」を一体的かつバランスよく推進することが不可欠です。

職員としては、単に目の前の仕事をこなすだけでなく、自身でキャリアプランを描き、自律的にキャリアを形成していくことが必要になっています。このキャリア形成とは「自分の能力・経験・価値観を活かして、将来に向けた職業上の成長や人生設計をしていくこと」をいいます。例えば育児や介護などのライフイベントや働く上で自分自身が価値観（高収入重視、スキルアップ重視、ワークライフバランス重視など）を踏まえて、中長期的にどのような仕事をしたいか、どんなスキルを身につけたいかを考えて、意識的に選択・努力していくことです。キャリアプランは希望部署を決めることなく、仕事を含めた人生全体の「具体的な道筋・設計図」です。

雇用環境や働き手の価値観の変化によって、組織（職場）の人材の確保・育成の考え方も変化しています。これまでは必要な人材のすべてを一つの組織内で確保・育成して囲い込むという「ストック型」が一般的でしたが、現在は人材がさまざまな組織へ流動したり、複数の組織間で共有されたりする「シェアリング型」へと移行しつつあります。丹波篠山市役所でも職員の確保と育成は人材の流動化を前提とし、公務職場と同じく人材不足に直面している地域コミュニティやNPOなどの官民組織と、人事交流や兼業などを通じて人材を共有することも必要となってきました。

これからの丹波篠山市役所を支えるには、自身のキャリアプランを市民の幸福感や生活満足度の向上と結び付けて設計し、そのキャリアを実現できる人材が不可欠です。そのため、職員が自律的に能力を獲得し、キャリアを形成できるよう、人事運用の工夫や職場環境の整備を進めていきます。

（1）人材の確保（採用）の方向性と取組

職員採用時には、人材要件フレームの「ポテンシャル：成長志向、学習意欲、向上心」および「スタンス：貢献意欲、公平性、責任感、チャレンジ精神、郷土愛、高い倫理観」を重点的に審査し、人材の確保をめざします。なお、新規学卒者（第2新卒含む）以外については即戦力を期待することから、上記に加え「ポータブルスキル」も重視し、職員採用を進めていきます。

① 情報の発信

優秀な人材を確保するには、丹波篠山市役所の職員として働く魅力を発信し、丹波篠山市役所への関心を高めてもらうことが肝要です。また、行政の現場を伝えることは就

職後のギャップを縮小し、早期離職を防ぐことにもつながります。

(主な取り組み)

- 1) 就職活動中の大学生などを対象にした有償インターンシップの実施
- 2) 職場見学や若手職員などとの交流会・意見交換会の実施
- 3) SNSや民間の就職支援サービスなどを利用した発信
- 4) 業務内容や福利厚生などの職場環境に関する情報の発信

② 採用試験の実施方法の工夫

新卒者だけでなく、幅広い経歴の人材を採用できるよう、ITの活用などで受験にかかる金銭的・時間的な負担などを軽減し、遠隔地に住む就職希望者や在職中の転職希望者などが受験しやすい環境を整えます。

(主な取り組み)

- 1) オンラインでの試験申込手続の継続
- 2) 市外での採用試験の実施（テストセンターやオンラインによる試験の実施）
- 3) 採用試験の実施時期の工夫
- 4) 4月採用以外の職員採用の実施
- 5) 採用試験の受験可能年齢の上限の見直し
- 6) キャリアリターン制度（離職した職員の再雇用）の実施

③ 外部人材の活用

専門的な知識・スキルを有する人材は、事務職などの任期の定めのない常勤職員と同様の待遇では獲得が難しく、現在も法務や農業土木、農政分野において専門的知見を持った者を「政策官」として任期付職員などで雇用しています。特にDXのスキルは日進月歩であることから、アドバイザーとして業務委託や委嘱するほか、特定任期付職員などで確保していきます。さらに民間企業などとの人事交流を通じて、専門的知見を持った外部人材を活用します。

(2) 人材育成の方向性と取組

職員の自律的なキャリア形成を支援することは、個々の職員の働きがいや主体的に職務に取り組む意欲を高めるだけでなく、人材育成はもとより、組織の活性化やパフォーマンスの向上、人材確保の観点からも重要です。

そのため、OJT、Off-JT、自己研鑽の3つの手法を効果的に用いて、職務や職位に応じた知識や能力、スキルの習得を図っていきます。研修や人事管理においても自律的な人材を育成するために、兼業や官民人事交流などを通じた多様な経験、専門性の獲得のための大学院でのリスキリングなどの工夫を行っていきます。また、若手職員だけでなく中堅職員以降の職員も対象に、職員の成長機会を提供・支援する、総合的・

体系的な人材育成の取組を行います。

① 研修の充実

階層別の研修だけでなく、受講したい研修に応募する公募型の研修などを充実させ、職員が自身の能力開発に裁量を持てるよう工夫することにより、能力向上や能力開発に対する職員の意欲の向上を図ります。

(主な取り組み)

- 1) 総合的・体系的な育成プログラムの整備
- 2) 能力開発の自己裁量がある公募型研修の充実
 - ・市町村アカデミーやJ I AM、自治大学校などの研修への派遣の充実
 - ・国・県・他自治体などへの派遣研修の公募の継続
 - ・職員自主研修補助金の継続
- 3) 研修に行きやすい雰囲気・環境づくり
 - ・自己啓発等休業制度の導入
 - ・マネジメント層の人材育成スキル・意識の向上
 - ・eラーニングなどの多様な実施方法での研修の実施

② 市役所外での多様な経験の推奨

丹波篠山市役所以外の異なる環境で働くことは、職員の視野を広げ、意識改革を促すとともに、新たなスキルや人脈の獲得などにもつながります。また、近年、必要性が高まっている、多様な主体と連携・協働して地域の課題を解決していく能力の向上を図ります。

(主な取り組み)

- 1) 他自治体や民間企業、NPOなどへの派遣研修の実施
- 2) 地域貢献事業を行うNPOなどでの兼業の推奨
 - ・黒まめサポーター制度の継続
 - ・兼業の許可基準の明確化
 - ・兼業希望の職員と受入希望の団体とのマッチング・ツールの導入

③ キャリア形成支援と連携した人事管理

キャリア形成支援を通じて職員の能力開発を行い、人材を育成していくために、人事管理においても職員のキャリア形成支援と連携できるよう、人事制度の整理や工夫をし、キャリアパスの見える化を図っていきます。

(主な取り組み)

- 1) キャリアデザイン研修の実施
- 2) 自己申告制度の運用の改善向上（本人のキャリア設計を重視した運用）
- 3) 庁内ポジション公募制度の実施

- 4) 事務職のゼネラルコースとマネジメントコース別の育成・配置の検討
- 5) 他自治体や民間企業、NPOなどとの人事交流の実施
- 6) ONE o n ONE（上司と部下が1対1で行う定期面談）の実施
- 7) マネジメント層へのキャリアコンサルタント資格の取得の支援
- 8) 人事評価制度への360度評価の導入の検討

④ 人事管理のDX推進

HRテクノロジーを活用することにより、研修履歴、資格、評価、異動などの人事情報の一元管理や、職員の能力やエンゲージメントをデータで把握、AIで分析することが可能になります。これにより、人材配置の最適化や組織の課題分析、人事施策の効果検証を行い、効果的な人材マネジメントができるようになります。さらに、人事評価やキャリアデザイン、目標管理などがオンラインで行えると、フィードバックを可視化することができ、職員のモチベーション向上にも役立ちます

また、テレワークやフレックスタイムなどの多様な働き方に対応するには、クラウド型の勤怠管理システムの利用や休暇などの申請の電子化が必要です。

（主な取り組み）

- 1) 電子決裁の導入

☞HRテクノロジー（ヒューマンリソース・テクノロジー）とは

人事・労務業務分野で用いられるシステムやアプリケーションの総称です。人事業務では、従業員の給与計算や勤怠管理などでHRテクノロジーが活用されていました。クラウドサービスやAIの普及により、近年は採用や人材育成領域においても利用が拡大しています。

☞エンゲージメントとは

従業員が自分の仕事や会社に対して抱く「愛着」や「熱意」のこと。従業員がどれだけ自分の仕事にやりがいを感じ、会社の目標に貢献しようとするか、そのモチベーションや関与の度合いを測る概念です。エンゲージメントの高い従業員ほど業績向上や組織の成功に貢献しやすくなります。

（3）職場環境整備の方向性と取組

市役所は市民サービスを提供する場であると同時に、職員にとっては働く場所であり、職員は一人の労働者として、育児や介護、本人や家族の健康上の問題など、それぞれの事情を抱えながら働いています。

そのため、丹波篠山市役所という職場は、職員の心身の安全が守られ、仕事と家庭の両立ができ、意欲をもって長く健康に働き続けられる環境であることが必要です。

これは、優秀な人材の確保、定着、在職職員の離職防止、さらには職員のモチベーシ

ョンの維持と高い成果の創出のためにも重要です。

① ワークライフバランスのとれた働き方ができる職場の整備

社会環境の変化により、労働期のすべての期間において「ワーク」を最優先できる労働者は減少し、仕事観も多様化しています。

このような変化への対応や、優秀な人材の採用や離職防止のため、これまでの画一的な職場環境を見直し、職員のウェルビーイングを高めるための多様な働き方ができる職場づくりをします。

(主な取り組み)

- 1) 適切な労働時間の実現
 - ・ デジタルツールの導入などによる既存業務の業務量の削減や廃止・見直し
 - ・ 開庁時間の見直し（開庁時間の後ろ倒しと閉庁時間の前倒し）
 - ・ 昼休憩時間の閉庁の検討
- 2) 年次休暇取得の促進
 - ・ 年末年始や夏季休暇、大型連休と合わせての長期での取得の促進
 - ・ 職員本人や家族の誕生日に、1日の年休取得を推奨（誕生日休暇）
- 3) 働く場所と時間の自由度の拡大
 - ・ リモートワークの導入
 - ・ フリーアドレスオフィスの導入
 - ・ 育児・介護事由以外でのフレックスタイム制の導入
 - ・ 週休3日制の導入

(1日の勤務時間を延ばして週の合計勤務時間を38時間45分とする勤務形態)
- 4) 育児短時間勤務と部分休業における子の対象年齢の上限の引き上げ
(就学前までを小学3年生までに引き上げ)
- 5) 配偶者同行休業制度の導入（配偶者の海外赴任等に同行するための休業）
- 6) 育児や病気などによる長期休業者の正規職員に対する正規職員での補充
- 7) 慣行的な職場行事の廃止や見直し

☞ウェルビーイング (well-being)とは

身体的、精神的、社会的、経済的にすべてが満たされた状態、「人が幸せを感じている状態」を指します。単に病気ではないだけでなく、良好な健康状態と幸福感の両方を意味する言葉です。

②職員の心身の健康維持と管理体制の充実

労働安全衛生法で、事業者には労働者の心身の安全と健康を確保する義務が課されているだけでなく、職員の心身の不調は集中力の低下や遅刻・欠勤の増加につながり、業務効率が低下します。また、職場選択の際にはハラスメントなどのない心理的安全性の

高い職場であることが重視されることから、離職防止や人材確保の観点からも心身の健康を維持できる職場環境づくりは重要です。

地方公務員のメンタルヘルス不調による休業者は近年増加傾向で、丹波篠山市役所においても同様の休職者は少なくありません。また、定年引き上げによる高齢期職員の増加により、健康面に不安を抱える職員の増加も見込まれます。

これらのことから、職場のハラスメント防止対策を行うなど、職員の心身の健康の維持管理に取り組みます。

(主な取り組み)

- 1) ストレスチェックの実施継続
- 2) 外部の専門家による心身の不調などの相談窓口の設置の継続
- 3) 職場のハラスメントの防止(パワーハラスメントやカスタマーハラスメントなど)
 - ・ハラスメント防止研修の実施
 - ・相談および通報窓口の設置継続と周知
 - ・外線電話機への録音機能の付加
 - ・職員の氏名(フルネーム)表示の見直し
(名札、文書の発信元の表示、事務所内の配席表の表示など)
- 4) 職場の室温の適正温度(労働安全衛生法:18度以上28度以下)の維持
 - ・ノーネクタイやノージャケットなど、気温や体調にあった服装での執務の継続
 - ・時間外勤務時の空調設備の使用の継続
- 5) 高齢期職員や妊婦、障がいのある職員が安全に働くための庁舎の改修
 - ・多機能トイレなどの増設
 - ・事務所内の段差の解消(無線化によるインターネット配線の解消など)
- 6) 休憩時間の確保と休憩時の環境の整備
 - ・昼休憩時間の閉庁の検討(再掲)
 - ・職員休憩室の改修や休憩スペースの整備
- 7) 高齢者部分休業制度の周知

③働きやすい職場の雰囲気醸成

働きやすい職場をつくるには、自己研鑽や家庭と仕事の両立、病気・障がいを持ちながら働き続けるためなどの制度の整備・充実だけでなく、実際にその制度を活用できる環境が必要です。また、職場のダイバーシティ(多様性)が進むと、職員間の相互理解を促すためのコミュニケーションが必要となります。このため、マネジメント層への研修や各種制度の周知などを通して、多様な人材が孤立せず、安心して自分の意見や能力を発揮しやすい職場の雰囲気づくりを進めます。

④職員のエンゲージメントの把握

職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れや愛着などを表す「職員のエンゲージメント」を定期的に調査・把握し、その結果から丹波篠山市役所の職場の課題を客観的に洗い出して改善する取組を行うことで、組織の健全化、組織力の向上、職員個人の意欲の向上、離職の防止につなげていきます。

(主な取り組み)

- 1) エンゲージメント・サーベイの実施

☞エンゲージメント・サーベイとは

エンゲージメント(従業員が組織の目標や価値観を理解し、主体的に貢献したいと考える「組織への愛着心」や「仕事への意欲」)を数値化する調査のこと。従来の満足度調査とは異なり、組織と個人の双方向の成長や、職場環境の改善を目的に実施します。

5. デジタル人材の育成・確保の方向性と取組

公務職場のデジタル化は、職員数の確保が難しくなる中で喫緊の課題で、デジタル改革やデジタル実装を進めていくための人材の育成と確保が必要です。

(1) 求められるデジタル人材像の明確化

丹波篠山市において取組を進めるために、デジタル人材の人材像を下記の「高度専門人材」、「DX推進リーダー」、「一般行政職員」に分類し、確保と育成を図っていきます。

①高度専門人材

- ・ デジタルツールの「目利きができる」「作ることができる」人材であり、市役所において、DX戦略、データ分析、ユーザー環境、セキュリティ、システム監視・管理などの各分野において、専門性を発揮する。
- ・ 市役所におけるDXの取組をリードするとともに、デジタル技術を活用した課題解決に係るシステムの実装や、DXに向けた意識の醸成・組織風土の改革、デジタル人材の育成等、職員が進めるDXの取組のマネジメントができる指導的役割を果たす。

②DX推進リーダー

- ・ デジタルツールを「活用できる」、要件を整理し「発注できる」人材であり、市役所のDX推進担当部局や情報システム担当部局（以下「DX推進担当部局等」という。）において、市役所全体のDXの取組をリードするほか、DX推進担当部局等以外の所属部署（以下「業務担当部局」という。）において当該所属部署のDXの取組をリードする。
- ・ DX推進担当部局等に所属しているDX推進リーダーは、業務担当部局のDX推進リーダーと連携し、高度専門人材やベンダー等の民間事業者と、業務担当部局の一般行政職員との橋渡しを行うとともに、他の地方公共団体との連携についても検討しながら、当該団体のDXの取組をリードする。
- ・ 業務担当部局のDX推進リーダーは、DX推進担当部局等のDX推進リーダーの協力を得ながら、自身が所属する業務担当部局のDXの取組をリードする。

③一般行政職員

- ・ 市役所において、デジタル時代の住民ニーズに合った行政サービスを提供するため、デジタルリテラシーを高め、導入されたデジタルツールを活用して業務を行う。
- ・ テレワークやペーパーレス、オンライン会議等を積極的に実施するほか、日常業務においてRPA、BIツール等の導入されたデジタルツールを活用する等、日

常業務の効率化に向けた実践を行うとともに、住民等に対し業務に関連したシステムなどの操作方法の説明を行う。

☞ BI(ビジネス・インテリジェンス) ツールとは

組織内に蓄積された各種統計や業務データを収集・分析・し、グラフや地図などで視覚的に表現するツールの総称。客観的なデータに基づく政策立案の推進や、事務事業の現状把握に用いられます。

(2) 人材ごとの育成・確保すべき目標値

① 高度専門人材の確保・育成方法

デジタル分野では専門性が高度に分化していることから、外部人材の活用を中心に確保し、市役所において取り組むプロジェクトの期間・内容に応じて、アドバイザー業務の委託・委嘱で確保します。継続的に高度専門人材の知識・技能が求められる場合には、特定任期付職員等で確保していきます。デジタル人材は官民を問わず需給が逼迫していることから、民間における報酬水準を踏まえた報酬水準の設定を検討します。

【確保・育成人数】 1人以上

② DX推進リーダーの確保・育成方法

デジタルに関する知識・技能を集中的に身につけさせる職員を指定し、高度専門人材の指導等によるOJTの他、DX推進リーダー育成プログラムの実施、民間事業者や大学などの講座の受講、資格取得の促進等により育成します。

DX推進リーダーは、DX推進担当部局である総務課および業務担当部局の各課に1人のDX推進リーダーを配置し、DX推進担当部局と業務担当部局の間の人事異動により、行政実務の知識・経験とデジタルに関する知識・技能を身につけさせていきます。

また、IT関連企業での勤務経験者やIT資格保有者の採用により確保していきます。

【確保・育成人数】 各課1人(31人)

③ 一般行政職員の育成方法

DX推進リーダーの指導等によるOJTやデジタル基礎研修を実施し、各職員が、導入されたデジタルツールを活用できる能力を習得できるようにします。

また、管理職層がDXの取組を理解・推進できるよう、管理職層のDXへの心理的ハードルを下げるとともに、導入されたデジタルツールを活用できるよう研修を実施します。

【育成人数】 上記以外の全職員

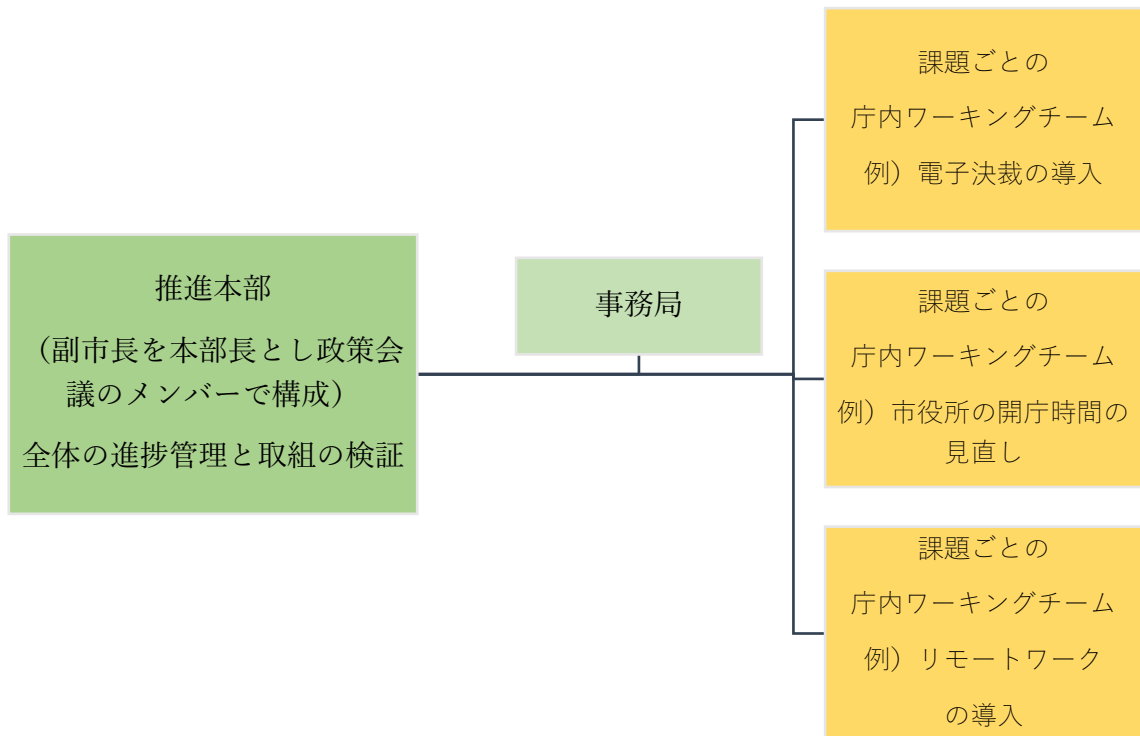
6. 全庁的な取組体制の構築

基本方針の取組の進捗を管理し、定期的な検証と取組の改善を行うための庁内組織を設置し、人材の確保・育成と職場環境の改善を進めていきます。庁内組織は、副市長と各部長を構成員とし、全体の進捗管理と取組の検証を行う推進本部と、取組内容ごとに設置する庁内ワーキングチームとします。庁内ワーキングチームは取組内容を所管する課がチームリーダーとなり、チーム員である関係課の担当職員とともに実際に取り組みを進めます。ワーキングチームは1年1プロジェクトで設置するタスク方式とし、1年で事業が完了しない場合は、次プロジェクトと並行継続するか、いったん休止するかなどを推進本部で協議します。

取組の効果を客観的に把握するため、エンゲージメント・サーベイを実施して職員のエンゲージメントの変化を把握するとともに、下記の成果目標を設定します。

- ・ P D C Aのための推進本部の設置
- ・ 定期的な検証と取組改善のためのエンゲージメント・サーベイの実施

○取組のための庁内組織の案



〈年間タスクの案〉

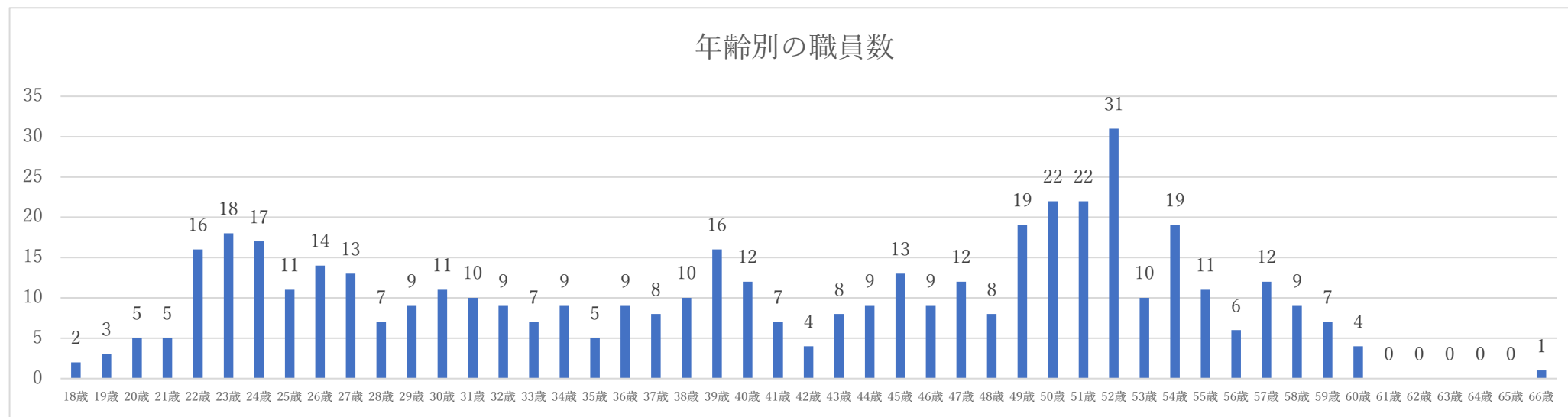
- ①職場のハラスメント（パワーハラスメント、カスタマーハラスメントなど）防止
施策の導入
- ②電子決裁導入ほか庁内D X化の実施
- ③市役所の開庁時間の見直し
- ④リモートワークの実施
- ⑤男性の育児休業取得率向上施策の実施
- ⑥兼業の許可基準の明確化
- ⑦コース別の育成・配置の検討

〈成果目標（定量的な目標設定）〉

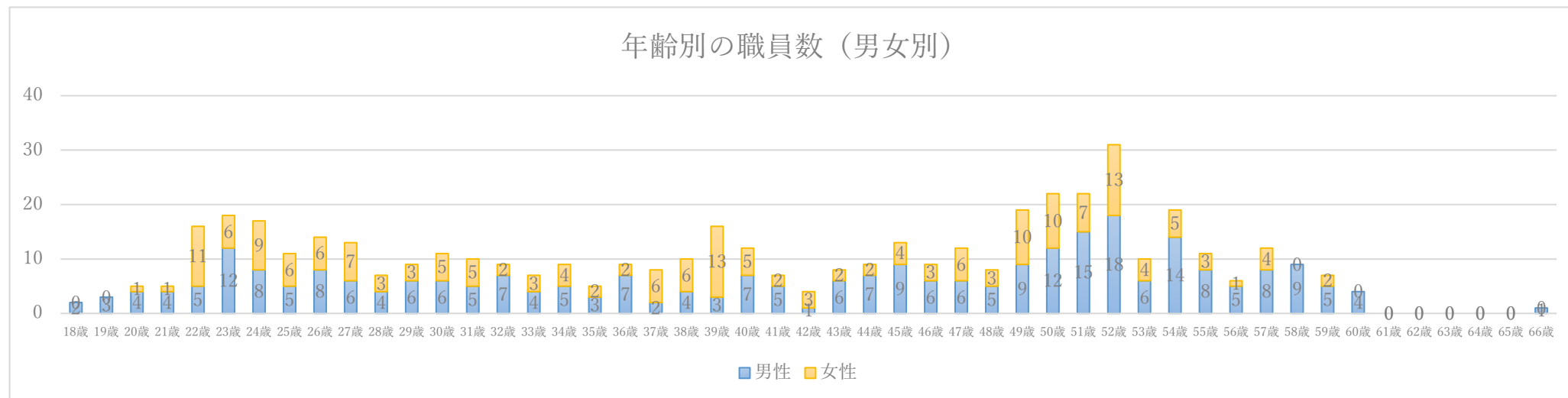
項目		現状値 (令和6年度)	目標値 (令和12年度)
人材確保	事務職の採用試験の競争率	3.5倍	4倍以上
人材育成	D X推進リーダー研修の実施数	0回	1回以上/年
	市町村アカデミー等の公募して派遣する 研修の派遣受講者数	18人/年	20人/年
職場環境	男性職員の育児休業取得率	42.9%	85%
	時間外勤務時間数が年間300時間を超える 職員の数	18人	0人
	年次有給休暇の平均取得日数	11.7日/人	14日以上/人

資料編

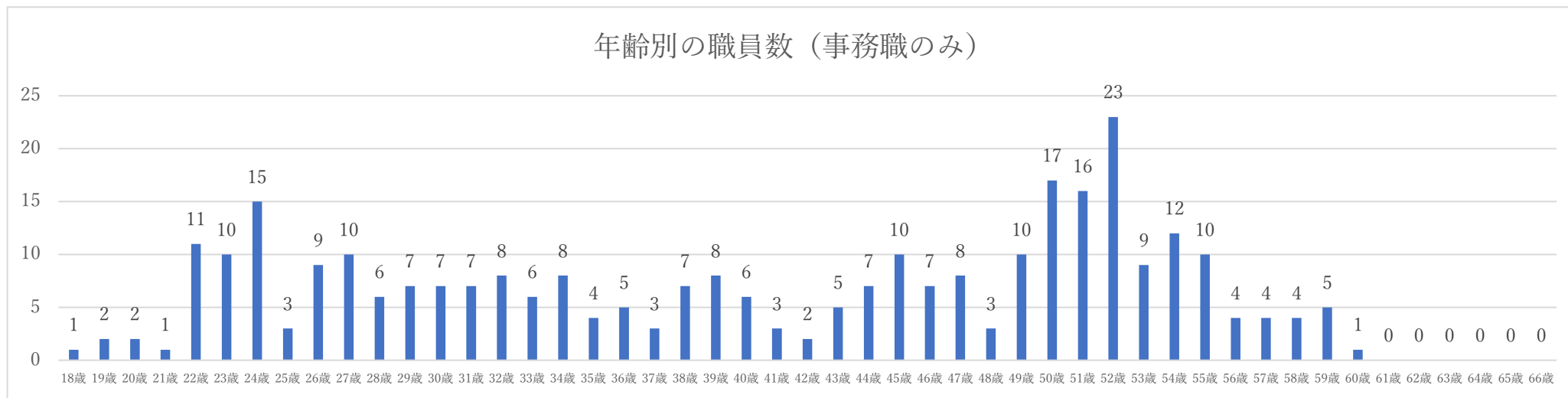
年齢別の職員数（令和7年4月1日時点）



年齢別の職員数（男女別）（令和7年4月1日時点）

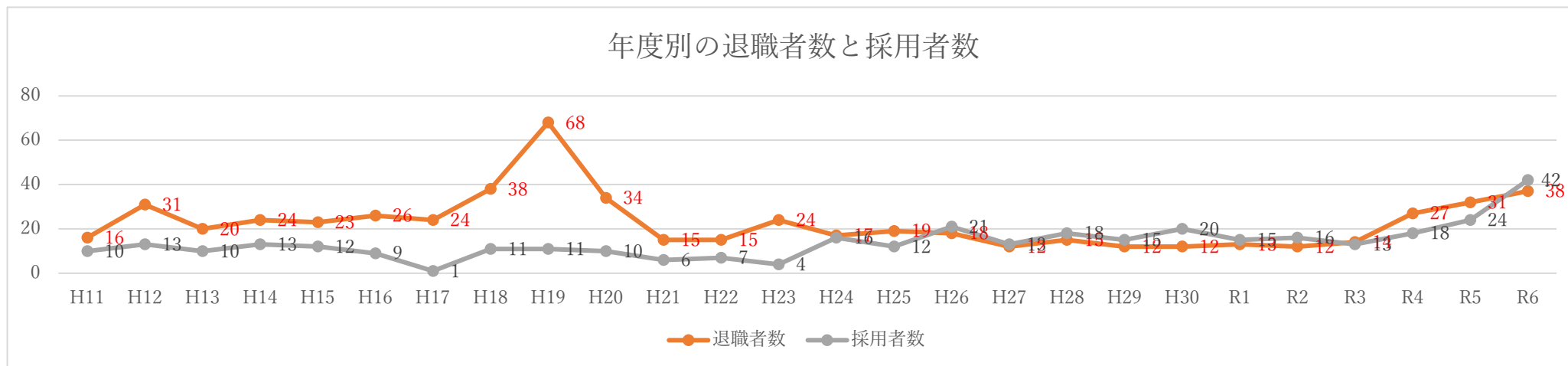


年齢別の職員数（事務職のみ）（令和7年4月1日時点）

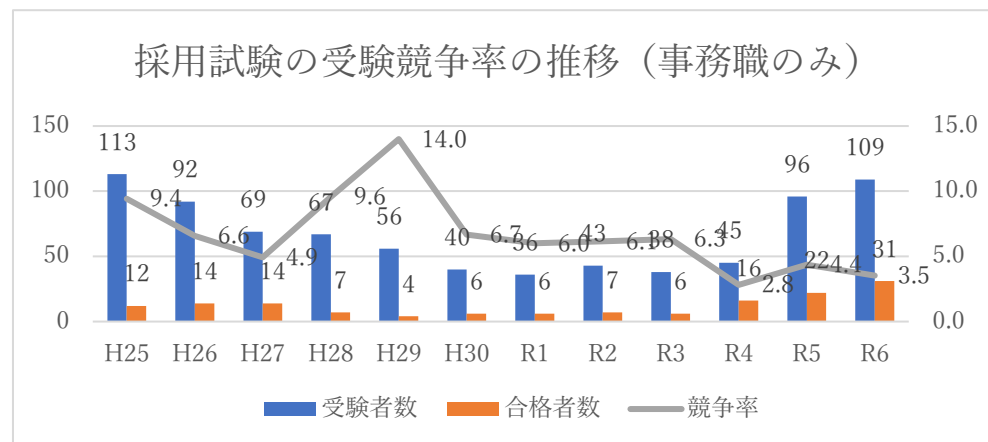
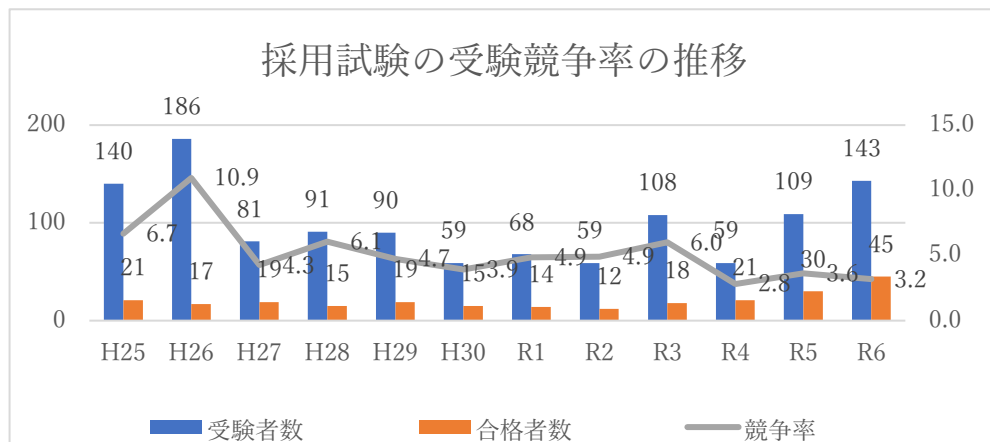


※事務職…医師職、看護職、技能労務職、消防職、幼保職、保健師、歯科衛生士、栄養士をのぞく職員

年度別の退職者数と採用者数の推移（各年度末時点） ※年度途中の採用・退職を含む。県費割愛職員をのぞく

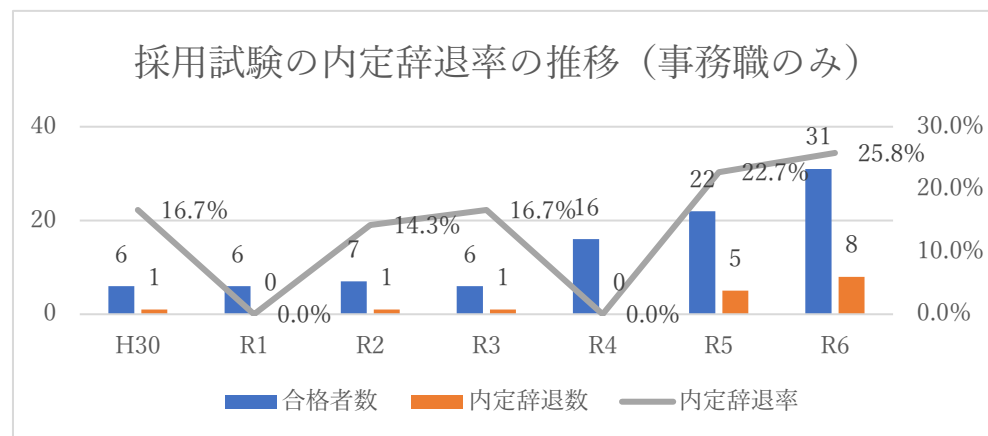
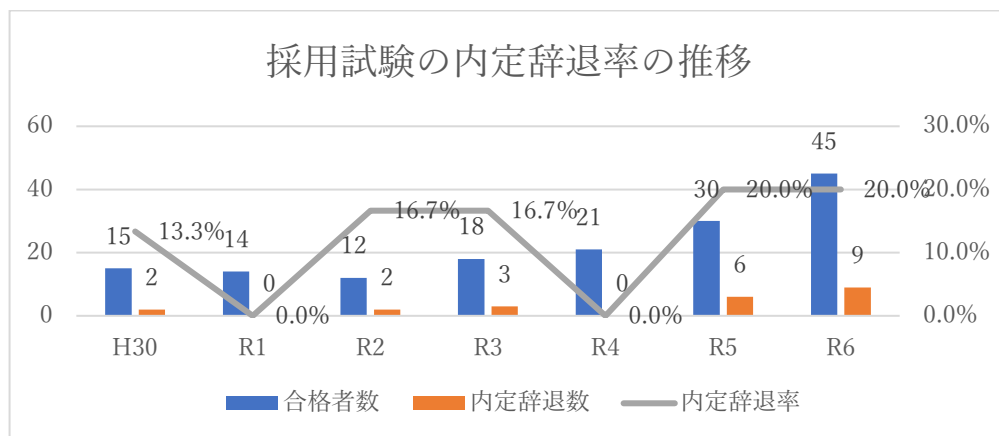


職員採用試験の受験競争率の推移



※事務職…看護職、消防職、幼保職をのぞく職員

職員採用試験の内定辞退率の推移 ※補欠合格者の繰上合格は含まない



※事務職…看護職、消防職、幼保職をのぞく職員

退職者数（年代別）の推移

