



印西市人材戦略

総務部人事課

2026（令和8）年2月

想えば、叶う。価値創造のための真っすぐな道筋

- 本市では、2000（平成12）年に「印西市職員人材育成基本方針」を策定し、「人材」を、未知の可能性を秘めた最も有用な資源（人財）として捉え、市民に役立つ職員を組織的に育成し、体系的にその活用を図ってきました。
- 現在の社会情勢は、更なる少子高齢化や国際化の進展、急速なテクノロジーの発展などにより、不確実性が増し、その結果、組織の在り方も大きく変わりつつある中で、世界的規模で無形資産である「人」への投資の重要性が高まりを見せています。
- このような背景を踏まえ、本市においても、複雑化し、高度化する行政ニーズに対応していくため、人材をコストではなく、投資すべき資本として捉える「人的資本経営」の観点から、組織づくり・人づくりを推進していきます。印西市総合計画（2021～2030（令和3～12）年度）基本構想に掲げる将来都市像「住みよさ実感都市 ずっとこのまち いんざいで」の実現に向け、人が組織を形づくり、組織が人を成長させる関係を築き、全ての職員がその能力を最大限に発揮できる環境を整えます。
- 本市が目指す理想の姿の実現に向けた真っすぐな道筋として、人材の確保・育成・活躍までを一体的に捉え、全ての職員が意欲と誇りをもって働くための指針となり、地域に新たな価値をもたらす原動力とするため、印西市人材戦略（以下「人材戦略」という。）を策定します。

Index

A.基本方針

A-1	変革の方向性
A-2	人材戦略の位置づけ
A-3	人材戦略の全体像
A-4	目指す姿 (組織像・職員像)

B.施策展開

B-1	採用・人材確保
B-2	人材育成
B-3	人事評価
B-4	人材配置
B-5	処遇／待遇
B-6	組織風土
B-7	エンゲージメント& ウェルビーイング
B-8	人的資本開示

C.推進体制・検証

C-1	全庁的な推進体制の 構築
C-2	人材戦略の成果検証

D.参考 資料編

D-1	標準職務遂行能力
-----	----------



A.基本方針

変革の方向性

急速な少子高齢化や行政ニーズの多様化、技術革新などにより、自治体運営はかつてない変化に直面し、課題もまた複雑化しています。

これらに柔軟かつ持続的に対応するためには、職員一人ひとりの能力や経験を付加価値の源泉として捉える発想への転換が求められます。

「人的資本経営」とは、**人材を組織成長の中心に据える**考え方です。

本市においても、これを行政経営に応用し、職員の成長が市の価値創出と連動する人材戦略へと進化させます。

「人的資本経営」の観点から、市役所の組織づくり・人づくりを推進します。

項目	Not this (これまで)	But this (これから)
人材マネジメントの目的	人的資源・管理 <ul style="list-style-type: none"> 人的資源の管理。オペレーション(遂行)志向 「投資」ではなく「コスト」 	人的資本・価値創造 <ul style="list-style-type: none"> 人的資本の活用・成長。クリエーション(創造)志向 「投資」であり、効果を見える化
アクション	人事 <ul style="list-style-type: none"> 人事諸制度の運用・改善が目的 市の経営戦略と連動していない 	人材戦略 <ul style="list-style-type: none"> 市の経営戦略を実行できる人材と組織体制を整備 市の経営戦略から落とし込んで策定
イニシアチブ(主導)	人事課 <ul style="list-style-type: none"> 人材関係は人事課任せ 市の経営戦略とのひもづけは意識されず 	経営陣・経営会議 <ul style="list-style-type: none"> 市長、副市長、教育長のイニシアチブ(主導)で、市の経営戦略とひもづけ。経営会議でモニタリング
ベクトル・方向性	内向き <ul style="list-style-type: none"> 雇用コミュニティの同質性が高く、人事は囲い込み型 	積極的対話 <ul style="list-style-type: none"> 人材戦略は価値創造のストーリー 市民・職員に、積極的に発信・対話
個と組織の関係性	相互依存 <ul style="list-style-type: none"> 市役所は囲い込み、個人も依存。硬直的な文化になり、イノベーション(革新)が生まれにくい 	個の自律・活性化 <ul style="list-style-type: none"> 互いに選び合い、ともに成長 多様な経験を取り込み、イノベーション(革新)につなげる
雇用コミュニティ	囲い込み型 <ul style="list-style-type: none"> 終身雇用や年功序列により、囲い込み型のコミュニティに 	選び、選ばれる関係 <ul style="list-style-type: none"> 専門性を土台にした多様でオープンなコミュニティに

(出典) 経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」(令和2年9月)を一部改変し印西市作成

※経営陣：市長・副市長・教育長に加え、各部長・各事務局長からなる。各部長・各事務局長においては、各部門の個別最適を超え、経営陣の一員として市の全体最適を目指す。

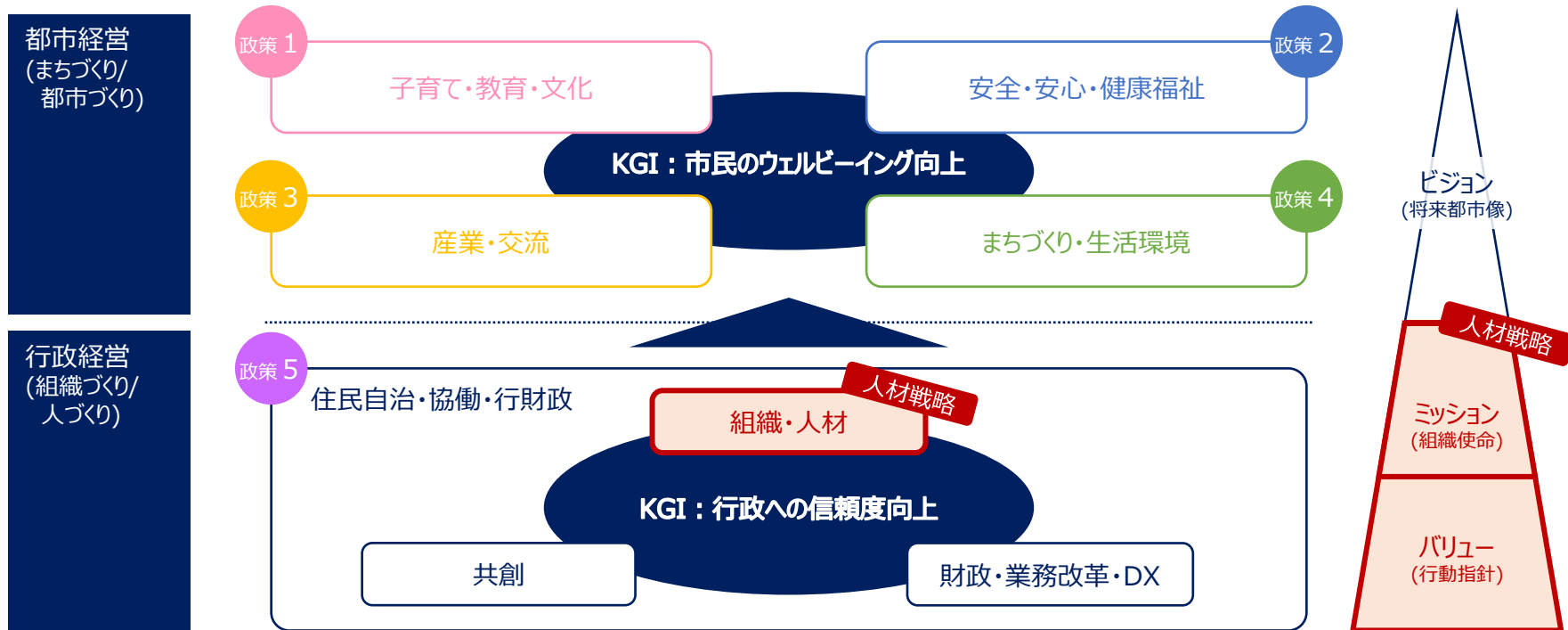
人材戦略の位置づけ

人材戦略は、印西市経営戦略（以下「経営戦略」という。）における行政経営（組織づくり/人づくり）の中核方針として策定します。

また、都市経営（まちづくり/都市づくり）の各分野別政策と連動し、「市民のウェルビーイング向上」や「行政への信頼度向上」などの経営戦略におけるKGI（最終目標）達成に貢献することを目指します。

経営戦略の都市経営と連動した行政経営における中核方針として策定しました。

経営戦略の全体像と人材戦略の位置づけ

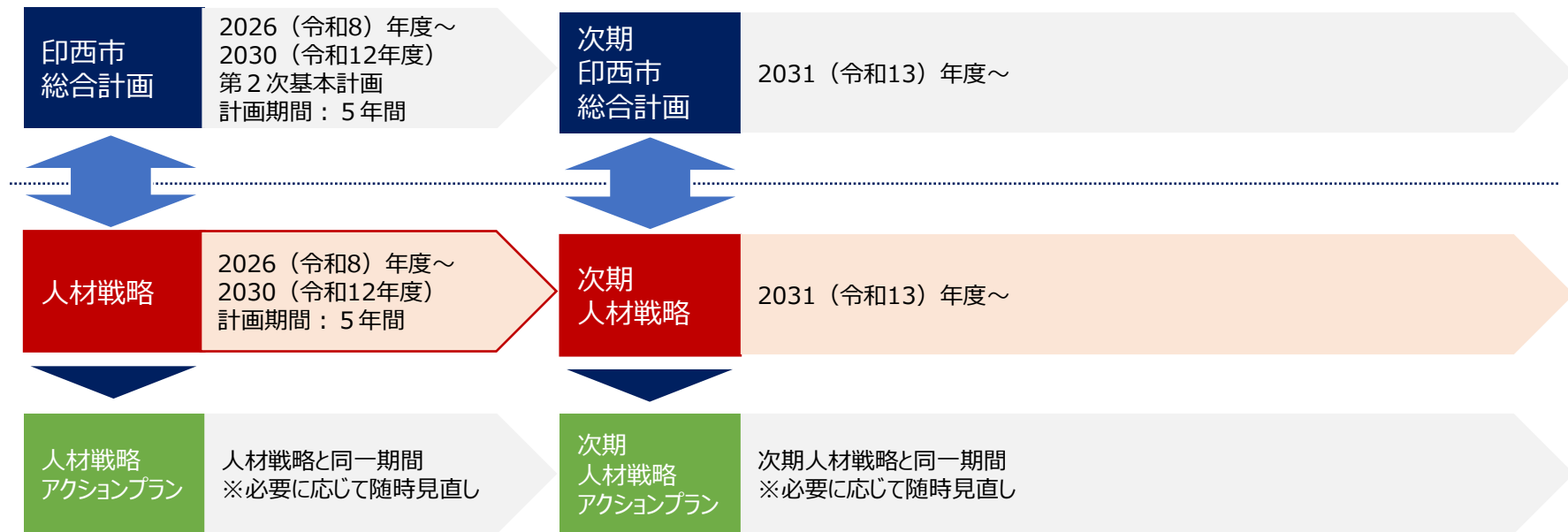


※ウェルビーイング：心身ともに健康で、生活や人生の質が満たされている状態 / ※KGI：Key Goal Indicatorの略で組織やプロジェクトの最終的な目標の達成度合いを測る指標

人材戦略の位置づけ：対象期間

A-2

市の「総合計画」との整合を図り、柔軟かつ中長期的に施策を展開していきます。



※人材戦略アクションプランについては、人材戦略の具体的行動計画として別に作成

人材戦略の全体像

人材の確保・育成・活躍を一体的に捉え、「組織の成長＝人の成長」という好循環を生み出します。

本市が「目指す姿」を明確にし、その実現に向けて各種施策を推進します。

施策の推進にあたっては、人材ポートフォリオを活用することで、効果的な事業の展開を図ります。

また、人的資本の開示やエンゲージメント調査により人材情報を「見える化」し、人材戦略の効果を検証することで、継続的な改善サイクルを確立します。

※人材ポートフォリオ：組織が保有する人材を、能力・経験・志向性などの観点で整理・分析するもの

※エンゲージメント調査：職員の意識や働きがいなどを把握し、組織の課題の抽出やモチベーション向上の手がかりとするもの

「目指す姿」の実現に向けて、各種施策を一体的に展開します。

人材戦略の全体像

行政経営
(組織づくり/
人づくり)

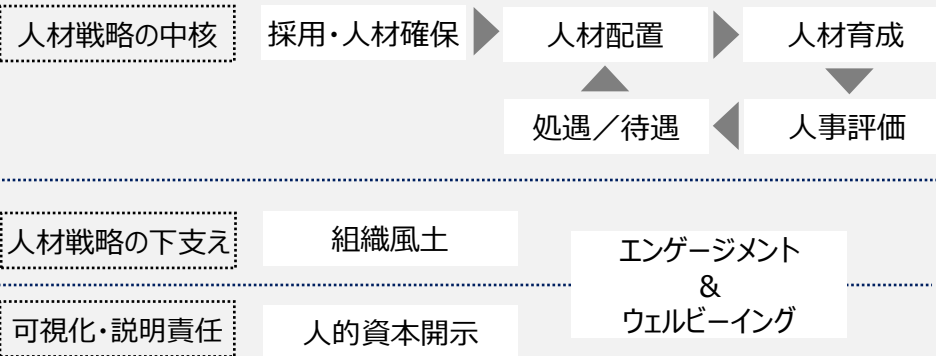
組織・人材

目指す姿

- ① 目指すべき組織像（ミッション）と職員像（バリュー）を明確化
 - ・ 組織と職員の理想の状態を示す未来像

具体施策

- ② 「目指す姿」の実現に向けて各種施策を一体的に展開



ミッション
(組織使命)

バリュー
(行動指針)

目指す姿

経営戦略のKGI（最終目標）達成のために、本市が「目指す姿」を明確にします。

これは、組織の使命としてのあるべき姿であり、**全職員が共有すべき価値観・行動の基盤**です。

「目指す姿」は単なる理想論ではなく、職員一人ひとりが日々の業務の中で意識し、実践していくための共通の指針となります。

全ての職員がこの「目指す姿」を共有し、その実現に向けて一丸となって進んでいきます。

経営戦略におけるKGI（最終目標）達成のために「目指す姿」を明確化します。

人の価値がめぐり、まちの未来を育む組織



－ 目指す姿に込めた思い －

「人の価値がめぐる」とは、職員一人ひとりの思いや行動が、組織全体に良い影響を与え、やがて大きな変化を生み出していくという考え方です。

市民を思い、支え合い、自律的に学び、挑み、変わり続ける職員の力こそが、組織を成長させ、未来へつなぐ「めぐる力」になると信じています。

一人の行動が誰かの背中を押し、誰かの工夫が組織の進化を促す。そんな信頼と共創、挑戦と進化の循環が、まちの未来を育んでいきます。

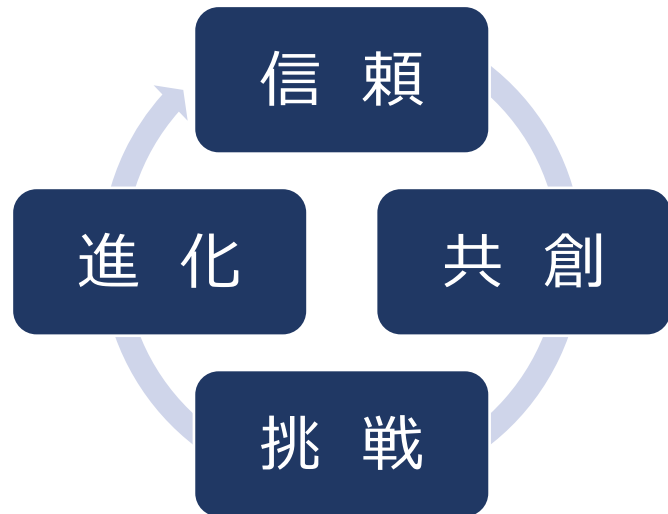
人を「資本」として捉え、人の力を信じ、育み、活かしていくことで、地域に新たな価値を届け続ける組織を目指します。

目指す姿：目指すべき組織像

A-4

職員の多様な想いからなる、4つの大切にする価値観と「目指すべき組織像」を示します。

「信頼」は共創の土台を育み、「共創」は挑戦を可能にし、「挑戦」は進化をもたらし、「進化」がさらに強い信頼を生む。
4つの大切にする価値観の好循環が根付く組織を目指します。



安心と誠実さを土台とする組織

市民、地域、そして職員同士が思いやりと敬意を持って支え合える。
互いが信頼し合い、安心して課題と向き合うことができる。

信頼

つながりを力に変える組織

信頼関係をもとに、部門・組織・立場の枠を超えて協力し合う。
対話と協働を重ね、多様な観点から課題の解決と価値の創出に取り組む。

共創

変化を前向きに捉え、自ら動く組織

変化を受け入れ、固定観念にとらわれず、自ら挑戦する組織文化がある。
失敗を恐れず、前向きな挑戦を支える組織風土が根づく。

挑戦

学びを力に、よりよく変わり続ける組織

時代の変化に応じた学びを深め、限られた資源を最大限に活かし、効率的な運営を行う。
日々の業務を見つめ直し、工夫と改善を積み重ね、組織として進化し続ける。

進化

4つの大切にしている価値観に紐づいた行動指針と「目指すべき職員像」を示します。

市民のしあわせを支えるのは、職員一人ひとりの力です。

目指す姿の実現に向けて、4つの大切にしている価値観に紐づいた職員の行動指針と目指すべき職員像を示します。

また、価値観や行動指針を踏まえた職員の「標準職務遂行能力」を明確化します。（※資料編D-1を参照）

市民起点

市民に寄り添い、ともに歩む職員

- ◆ 常に市民の視点に立ち、声に耳を傾け、課題を自分ごととして捉える姿勢を持つ。
- ◆ 対話を重ね、市民とともに良いまちづくりを目指す。

つながりを大切に、力を合わせる職員

- ◆ 多様な意見や力を活かして課題に取り組む。
- ◆ 一人ではなく、チームで成果を生み出す。

協働精神

持続変革

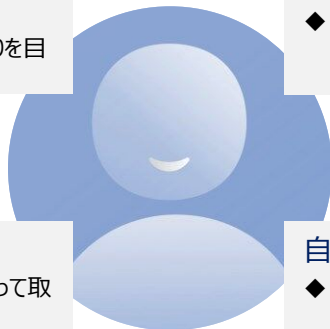
学び続け、変化を力に変える職員

- ◆ 現状に満足せず、常に成長への意欲を持って取り組む。
- ◆ 変化を前向きに受け入れ、新しい知識や技術を取り入れながら、組織とともに進化する。

自ら考え、責任を持って行動する職員

- ◆ 自ら課題を見つけ、考え、動き出す「始動力」を持つ。
- ◆ 状況を的確に判断し、自分の役割に責任を持って取り組む。

自律行動



多くの職員が共感できるものとなるよう、職員から多様な想いを募りました。



「目指す姿」は、多くの職員が共感、納得できるものとするため、職員によるワーキンググループを立ち上げ、広く意見を集めました。

ワーキンググループの職員が様々な想いを胸に「大切にする価値観」を抽出しましたので、これを全ての職員に共有することで、「目指す姿」の実現に向けて進んでいきます。

職員が大切にする価値観

信頼

- ◆ どんなことでも助け合える
- ◆ 頑張りに応じてくれる
- ◆ 困っている市民を助け救える
- ◆ 寄り添い相手の立場になれる
- ◆ 相談や意見がしやすい

挑戦

- ◆ 挑戦を尊重し合える
- ◆ 実行力・実現力がある
- ◆ 職員がイキイキしている
- ◆ やりたいことがやれる
- ◆ 自分で考える力がある

共創

- ◆ 縦横のつながりが強い
- ◆ 強みを活かし弱みを補う
- ◆ 巻き込む力がある
- ◆ 風通しがいい
- ◆ 個々の希望を尊重できる

進化

- ◆ 変化を受け入れる
- ◆ 専門性・キャリアの確保
- ◆ スキルアップ・成長
- ◆ デジタル・AI活用
- ◆ 最小のコスト最大の効果



B. 施策展開

施策展開：取組の方向性

各種施策の取組を有機的に連携させ、総合的に推進することで、「目指す姿」の実現を図ります。



信 頼

- 採用段階から想いを共有し、評価や処遇の公正さを通じて、一人ひとりが「認められている」、「この職場ならできる」と実感を持てる組織を目指します。職員同士の信頼の高まりを市民への誠実な対応につなげ、組織全体の信頼感を醸成します。

共 創

- 部門を超えて知恵を持ち寄り、学び合う組織風土を育てます。OJTや集合研修だけでなく、プロジェクト型・越境的な活動を通して、多様な知識と経験を共有しながら新しい価値をともに創り出す環境を整えます。

挑 戦

- 職員一人ひとりが主体的に挑戦できる心理的安全性の高い環境を目指します。挑戦を評価し、変化や困難から学び、成長につなげられる前向きな行動を後押しできる組織風土を醸成します。

進 化

- 人材情報・研修受講履歴・職員のエンゲージメントなどの情報を統合し、個人と組織の成長を「見える化」することで、様々な考えや発想をもった職員一人ひとりが自らの能力を最大限発揮できる環境を整え、組織全体の着実な進化につなげます。

多様な人材を惹きつける、魅力ある自治体を目指します。

現状と課題

採用の多様化・高度化

- ・ 少子化や都市部志向の進行により、民間企業や自治体間の採用競争が激化しており、人材の確保が困難になってきています。

専門人材・外部人材の確保

- ・ 内部では専門性の高い業務に対応する人材の育成が需要に追いついておらず、一方で外部からの人材活用も採用手法や制度面での制約により十分に進んでいない状況にあります。

内定辞退の防止・採用後の定着

- ・ 内定辞退や早期離職による人材の損失が続いており、内定者へのフォローや採用した職員を確実に定着させる仕組み作りが急務となっています。

母集団形成の円滑化

- ・ 民間企業と比較し、試験形式のハードルが高いほか、自治体職員として働く魅力が十分に伝わっていないため、求める人材からの応募を十分に得られていません。
- ・ 求める人材との接点の構築や、一度接点を持った人材の情報を蓄積・活用をする仕組みもないことから、継続的な関係づくりに課題があります。

施策の方向性

多様な人材ニーズに対応した柔軟な採用手法の導入

- ・ 人材獲得競争の激化を踏まえ、従来の試験実施だけでなく、幅広い層へのアプローチを強化し、多様な人材の確保を目指します。
- ・ D X 人材を含む専門性の高い人材の確保に向けた採用方法の導入を進めるほか、組織に必要な人材を的確に把握するため、人材ポートフォリオの整備を進めます。

専門性を確保しやすくするための職場環境の整備

- ・ 専門人材や外部人材を確保しやすくするため、多様な働き方に対応した、魅力ある職場環境の整備を進めます。

一貫した定着支援

- ・ 内定者への継続的な働きかけや採用後のフォローアップを強化し、内定辞退の防止と定着率の向上を目指します。

自治体の魅力や働く意義の積極的な発信と人材プールの整備

- ・ 広報活動や説明会等を充実させ、本市で働く魅力ややりがいを効果的に伝えます。
- ・ 新たな接点構築による人材プールの整備を進めるとともに、継続的に情報を更新することで、将来を担う人材について、戦略的な母集団形成を図ります。

※人材ポートフォリオ：組織が保有する人材を、能力・経験・志向性などの観点で整理・分析するもの

※母集団形成：採用候補者（母集団）を十分にあつめるための取組み / ※人材プール：将来の採用につなげるための候補者

職員の自律的な学びを促し、専門性を高める育成環境の整備を進めます。

現状と課題

育成方針の不明確さ

- ・ 職員がどのような能力を求められているかが不明確でありキャリア形成の方向性の見えにくさに課題があります。

外部環境への対応力不足

- ・ デジタル技術や地域連携など新たな行政課題への対応に必要な知識やスキルを身に付けにくい状況にあります。

専門性の蓄積の難しさ

- ・ 定期的な異動により、職員が特定分野に精通する前に部署が変わってしまうケースがあり、専門性の蓄積に課題があります。

マネジメントの難しさ

- ・ 部下育成を担う管理職への研修機会が不十分であり、組織全体で人を育てる風土が醸成されていません。

施策の方向性

職員の自律的な学びを支える環境整備

- ・ 社会課題の複雑化や技術革新などへの変化に対応するため、職員一人ひとりが自ら学び、柔軟な思考力や実践力を高められる育成環境を整備します。

多様な学習機会と体系的な育成プログラムの構築

- ・ 従来の集合研修に加え、OJT、外部研修、自己啓発支援、デジタル教育など、多様な学習機会を提供し、キャリアステージに応じた段階的かつ体系的な育成を推進します。

専門性の向上を支える人材配置と支援の強化

- ・ 特定分野での知識や経験の蓄積を可能とするよう、専門性を高めるための人材配置や育成支援の工夫を図り、職員の専門的能力の強化を図ります。

成長を支援するマネジメントの確立

- ・ 能力向上が適切に評価につながる仕組みや、対話を通じて成長を促すマネジメントへの転換を進め、組織全体で人材の継続的な成長を支える体制を構築します。また、人材ポートフォリオを整備することにより、組織に必要な人材を的確に把握し、職員が持つ能力の育成を効果的に進めます。

対話や振り返りを重視した、成長を実感できる評価制度への見直しを図ります。

現状と課題

評価制度の運用と信頼性

- 評価基準や評価結果が不透明で、人事考課にどのように反映されているかがわかりにくいほか、評価者における評価のばらつきがあり、公平性や一貫性の確保に課題があります。

目標設定やフィードバックの難しさ

- 目標設定が形骸化しており、評価を成長につなげるフィードバックも不十分なため、評価制度が人材育成の機能を十分に果たせていない状況にあります。

人材育成との連動性

- 評価と研修・能力開発との接続が不透明で、職員が研修を受ける意義が見だしにくい状況にあります。

評価の項目

- 働き方が多様化する中、現状の評価項目が職員の役割や業務実態の変化に十分に対応できていない状況にあります。

施策の方向性

公平性と納得感のある評価制度の構築

- 評価者に対する研修や支援の充実により、評価制度の適正化・効率化を進め、公平性と納得感のある信頼される制度へと見直しを図ります。

対話と振り返りを重視した育成型評価への転換

- 目標設定やフィードバックのプロセスにおいて対話と振り返りを充実させ、人事評価が職員一人ひとりの成長を支援する仕組みとなるよう見直しを図ります。

評価結果と人材育成・配置との連動強化

- 評価結果を能力開発や適材適所への配置に有機的に結びつけ、職員一人ひとりの成長と、組織全体のパフォーマンス向上を図ります。

業務実態に応じた評価項目の見直し

- 働き方の多様化や業務内容の変化に対応するため、組織や職務の実態に即した評価項目の見直しを継続的に行い、職員が自身の役割と期待を正しく認識し、前向きに取り組める環境づくりを目指します。

職員の強みを活かし、全体最適な人材配置ができる仕組みをつくります。

現状と課題

組織の戦略との連動不足

- 組織全体の戦略や重点施策と連動した人材配置が行われておらず、必要な人材を適時・適所に配置できていない状況にあります。

職員の希望と配置とのミスマッチ

- 職員の希望や適性を考慮した配置が難しく、これによりモチベーションやパフォーマンスの低下を招き、将来のキャリアパスを描きにくくしていることが、職員の主体的な成長を妨げています。

組織的な人材活用の難しさ

- 他部門への柔軟な配置や越境的な人材活用が難しく、組織的な人材活用への課題があります。

人材データの活用方法

- 人材配置の方法について、属人的、経験則的な管理に依存している状況があります。

施策の方向性

組織の戦略と連動した柔軟な配置の仕組みづくり

- 組織全体の戦略や重点施策と連動し、必要な人材に必要な部署に必要なタイミングで配置するために、人材ポートフォリオの整備などを通じた戦略的な人材配置を行います。

個人の希望や強みを踏まえた全体最適配置の実現

- 職員の希望やキャリア志向、適性を多面的に把握し、組織ニーズとのバランスをとりながら、個人のモチベーションとパフォーマンスを引き出す配置を目指します。

専門性と多様な経験を両立する配置方針の確立

- 業務の属人化やマンネリ化を防ぐため、多様な経験を促す配置を行う一方で、特定分野における専門性を活かす中長期的なローテーション制限や重点配置による柔軟で複線的な登用ルールを整備します。

人材情報の活用による客観的な配置判断の促進

- 経験則や属人的判断に依存せず、職員のスキル、研修履歴、勤務経験などの情報を一元的に管理し、人材データを活用した配置・登用の質を高める仕組みを構築します。

役割や成果に応じた公正な処遇制度を整備し、職員が安心して働き続けられる環境を整えます。

現状と課題

多様な雇用形態に対応した処遇の整合性

- ・ 地域間の処遇差による好待遇の自治体への人材流動性が高まっています。

昇給・昇格制度の硬直化

- ・ 年功序列を基本とした処遇体系が中心であり、能力や成果の反映が十分にされにくいことに課題があります。

任期付職員・会計年度任用職員の処遇課題

- ・ 任期付職員や会計年度任用職員の役割拡大の状況と正規職員との待遇格差の是正に課題があります。

働きやすさへの課題

- ・ ワーク・ライフ・バランスの確保や柔軟な働き方への対応が追いついておらず、また、制度はあるものの、職員が気兼ねなく活用できる雰囲気醸成には至っていません。その他、デジタル化の遅れや紙文化の残存が、時間や場所にとらわれない柔軟な働き方の実現を阻んでいます。

施策の方向性

職務・成果に応じた処遇への見直しの必要性

- ・ 職務内容や成果、役割に応じた評価と処遇の連動性を高めることで、人事制度への信頼と納得感を醸成し、職員の満足度と定着率の向上を図ります。

柔軟かつ持続可能な処遇体系の構築

- ・ 評価制度と整合性のある処遇体系への転換を進めるとともに、財源や制度全体の効率的な運用にも配慮した柔軟な仕組みを構築します。

キャリアパスの整備と意欲喚起

- ・ 若手・中堅職員のモチベーション向上や管理職への挑戦意欲を高めるために、キャリアパスの明確化と成長機会の提供を進めます。

多様な働き方と福利厚生の実現

- ・ ワーク・ライフ・バランスの確保や柔軟な働き方への対応、福利厚生の充実などにより、職員が安心して能力を発揮できる職場環境を整備し、人材の流出防止と組織力の強化を図ります。

対話と信頼を大切に、協力し合い、前向きに挑戦できる組織風土を育てます。

現状と課題

縦割り意識と部門間の連携不足

- 所管ごとの縦割り意識が根強く、部門間の情報共有や連携が不足しているため、組織横断的な課題に一体で対応できていない状況にあります。

双方向性の不足

- 双方向的な対話の不足により、上司・部下間に信頼関係や一体感が十分に醸成されていない状況が見受けられます。

多様性・働き方の受容に対する遅れ

- 年齢・性別・雇用形態など、多様な価値観に対する理解や配慮が十分と言えず、柔軟な働き方やキャリアの選択に対する支援が限定的となっています。

挑戦への消極性

- 新しい取組に対する心理的なハードルが高く、挑戦することに消極的な傾向があります。

施策の方向性

組織横断的な連携と協働を促進する環境整備

- 所管ごとの縦割り意識を解消し、部門を超えた情報共有や連携・協働を促進することで、組織全体で課題に柔軟に対応できる体制の強化を図ります。

対話と信頼に基づくマネジメントへの転換

- 上司・部下間の双方向の対話を重視し、信頼関係と一体感を高めるマネジメントへの転換を通じて、心理的安全性の高い職場づくりを推進します。

多様な価値観と働き方を尊重する組織風土の醸成

- 年齢、性別、雇用形態を問わず、多様な価値観やキャリアの選択を受容し合える職場環境を整備するとともに、柔軟な働き方への理解と支援を進めます。

挑戦と学びを支える柔軟な組織文化の構築

- DXをはじめとする新たな分野に対し、失敗を恐れず挑戦し、その経験から学ぶことのできる組織文化を醸成します。

仕事へのやりがいを高めるとともに、誰もが健康で安心して働き続けられる職場環境を整備します。

現状と課題

職員のエンゲージメント把握

- 職員の組織への貢献実感や目的意識を計る方法が不足しており、改善を図るための制度の構築や組織風土の醸成が難しい状況にあります。

メンタルヘルス不調・健康課題の顕在化

- 職員のメンタルヘルス不調や健康課題が徐々に顕在化しているものの、これを未然に防ぎ、早期に対応するための組織的な支援体制が不足しています。

ワーク・ライフ・バランスの確保が不十分

- 柔軟な働き方への制度整備の遅れや、育児・介護などとキャリアの両立支援に課題があります。

組織によるケア・支援不足

- 職員個人が多くの業務を担い、組織としてウェルビーイングを支える仕組みが確立困難であり、管理職自身も過重な業務を抱え、部下の状況把握・支援が行き届かないケースがあります。

施策の方向性

エンゲージメント向上への制度の見直し

- 職員が組織への共感や貢献意欲を持てるよう、対話を通じた信頼関係の構築や、働きがいのある職場づくりを重視した制度の整備を進めます。

メンタルヘルス対策と健康支援の強化

- 心身の健康を維持・向上させるため、メンタルヘルス対策や健康増進施策を強化し、安心して働き続けられる環境の整備を進めます。

柔軟な働き方と両立支援の推進

- ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、柔軟な勤務制度の整備・活用を支援し、育児・介護とキャリアの両立を支える取組を充実させます。

ウェルビーイングを支える組織的な支援体制の構築

- 全ての職員に対し、適切なケア・サポートができるよう、職員のコンディションや意識の変化を組織的に把握するための体制整備を進めます。

職員一人ひとりの能力や成長を資本と捉え、その価値を可視化・分析をし、戦略的な活用を図ります。

現状と課題

人材マネジメント全体像の見えにくさ

- 各人事施策を統合的に捉える仕組みの不足により、戦略的な人材活用が難しくなっています。

人材情報の一元管理・活用が不十分

- 職員のスキル・経験・志向といった情報が分散しており、育成や配置などへ十分に活かされていない状況にあります。

人材への投資と成果の連動性が不透明

- 研修・育成などに一定の投資は行われているものの、職員の成長や組織目標の達成への貢献が明確に把握・検証できていない状況にあります。

人材育成・確保に関する説明責任の不足

- 国が求める人的資本の開示情報（人的資本可視化指針）への対応は民間企業を中心に進んでいますが、自治体では十分な実績例がなく、どのような人材をどのように育てていくかを明確に示す方針が不明確であり、市民や職員に対する説明責任を十分に果たせていない状況にあります。

施策の方向性

各人事施策をつなぐ仕組みの構築

- 人的資本の開示を通じて、組織の状態と課題を見える化し、継続的な改善や戦略的な意思決定に活かすとともに、各人事施策を統合的に運用する仕組みの構築を目指します。

人材情報の一元管理と活用の推進

- 職員のスキル、経験、志向などの情報を一元的に管理し、育成や配置など、人事施策の戦略的な活用を図ります。

人材投資の効果測定と成果の可視化の推進

- 研修・育成などの投資について、実施後の行動変容や業務成果への影響を検証できる仕組みの構築を目指します。

人材育成・確保に関する方針と情報発信の強化

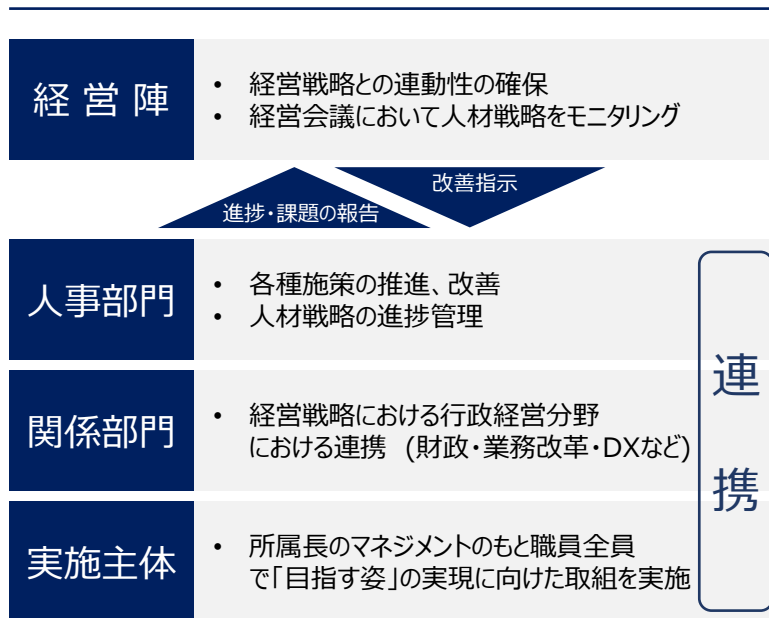
- 人材戦略において方向性を明確化し、人材に関する情報（人的資本）を体系的に整理するとともに、段階的に開示を進めることで、市民からの信頼の獲得と一体感のある組織づくりにつなげていきます。



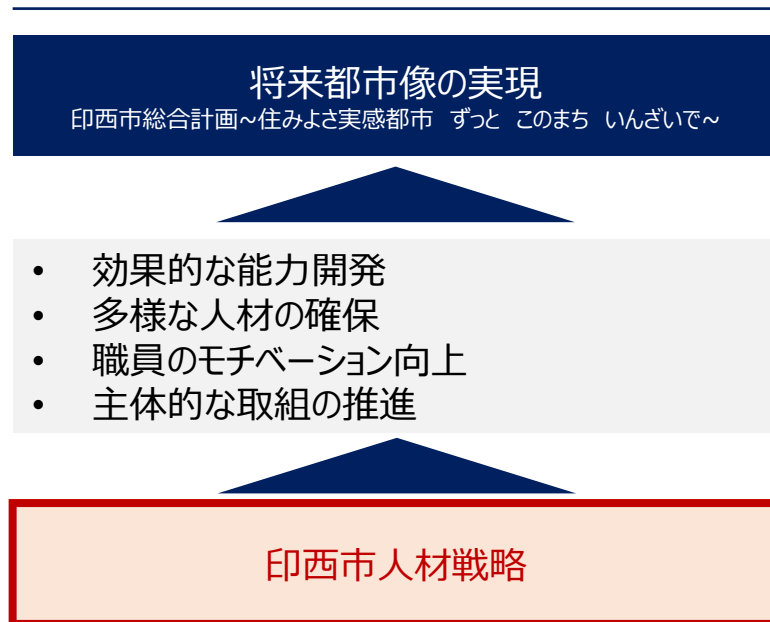
C.推進体制・検証

経営陣のイニシアチブ（主導）のもと、組織全体で連携しながら「人材戦略」を推進します。

推進体制



組織目標の達成



「人材戦略」を効率的・効果的に推進するため、それぞれの役割を明確にします。

推進体制におけるそれぞれの役割

経営陣	経営戦略と連動した人材戦略の推進・マネジメント
人事部門	目指す姿の実現に向けた人材戦略の全体管理
関係部門	分野別テーマの共同推進・リソース配分・制度整備支援
所属長	所属組織における人材戦略の推進・マネジメント
職員	目指す姿を常に意識し、経営戦略のKGI達成へ全員で取り組む

組織全体による
フィードバック

「エンゲージメント調査」と「人的資本の開示」による継続的な検証・改善サイクルの構築を目指します。

成果検証の目的

- ✓ 人材戦略の実効性を定期的かつ客観的に検証
- ✓ 経営戦略との整合性や、施策の有効性を確認し、継続的に改善

成果検証の手法

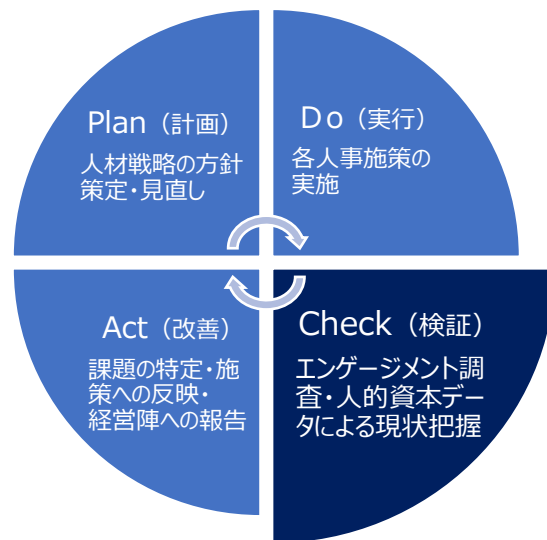
エンゲージメント調査

- ・ 職員の意識や働きがいなどを把握し、組織の課題の抽出とモチベーション向上の手がかりとします。

人的資本の順次開示

- ・ 人的資本の開示を通じて、組織の状態と課題に見える化し、継続的な改善や戦略的な意思決定に活かすとともに、各人事施策を統合的に運用する仕組みの構築を目指します。

検証・改善のPDCAサイクル





D.参考 資料編

標準職務遂行能力

目指す姿を踏まえ、それぞれの職制上の段階に応じて、職務を遂行する上で発揮することが求められる能力となります。

職員一人ひとりの能力開発やキャリア形成の指針となるよう、求められる能力を明確化し、育成・配置・評価などの人材マネジメント全般の基盤とします。

※標準職務遂行能力に関しては、組織の目指す方向性や制度変遷等により都度見直し改善を図ります。

標準職務遂行能力

各職位に求められる役割を示します。この役割については、制度変遷等により都度見直しを図ります。

職位等	役割名	持つべき視点	求められる役割
8級 部長級	経営統括マネージャー	市全体・広域ステークホルダー	市全体の行政経営・政策方針を統括し、複数部門にまたがる課題に対して横断的にリーダーシップを発揮。政策の立案と実行を通じて市政の方向性を形成し、部門の責任者として成果と説明責任を果たす。外部環境や未来を見据えた視座で、組織文化・人材育成にも責任を持つ。
7級 課長級	組織運営マネージャー	部門レベル・主要ステークホルダー	所属の目標設定と成果管理を担い、政策や施策の具体化と実務管理を行う。業務推進だけでなく、チームマネジメントや人材育成も重視し、部下にとっての良質な成長の機会を創出。上位方針を現場で実現する橋渡し役。
6級 課長補佐級	業務推進コーディネーター	複数課・部門横断の関係者	担当分野における実務全体を把握し、調整・進行管理を担う。上司を補佐しながら現場での意思決定を支え、専門的見地から改善提案や制度設計も行う。部内外との連携を図りながら、所属の円滑な業務運営を支える中核的存在。
5級 係長級	実務リーダー	チームレベル・担当業務範囲	担当チームのリーダーとして日々の業務を計画的に進行し、メンバーのサポートや育成も行う。現場での課題に即応しながら、効率化や業務改善にも取り組む。チームの中心として、上司と部下の橋渡し役となる。
4級 主査級	専門実務の中核担い手	個別案件・専門分野	所属業務における高度かつ専門的な実務の中心を担う。制度理解と経験を活かし、後輩の指導や実務の質的向上に貢献。政策・施策の安定的な実行を支える屋台骨として信頼される存在。
3級 主査補級	自律的実務遂行者	個別タスク・小規模連絡	日常業務を確実かつ丁寧に遂行しつつ、課題に対して主体的に行動。全体の業務フローや関連制度への理解を深め、チームにおいて模範的な行動をとる。周囲への支援や共有にも積極的に取り組む。
2級 主任主事級	信頼される実務担当者	担当業務・定型手続き	与えられた業務を正確に遂行し、手続きや対応において市民・関係者から信頼を得られる行動をとる。改善意識や報告・連絡・相談を重視し、着実な成長を目指す。
1級 主事級	成長途上の実務担当者	補助レベル・上司監督下	公務員としての基礎的な知識・姿勢・スキルを身に付ける段階。上司・先輩の指導を受けながら、業務の流れと意味を理解し、組織の一員として着実な成長を目指す。
役職定年職員 再任用職員	組織を支える即戦力・助言者	次世代職員への知識・経験の継承	これまで培った専門知識や行政経験を活かし、担当業務を安定的かつ確実に遂行する。職員への助言、指導相談対応を通じて組織力の向上に寄与する。
任期付職員	専門性活用型人材	任期・目的を意識した成果創出	採用目的に即した能力を発揮し、任期内での成果を意識し、計画的かつ主体的に業務を遂行する。
会計年度任用職員	業務を支える実務担当者	担当業務の正確性・継続性	担当する定型的・補助的業務を正確・誠実に遂行し、所属の業務を支える。

標準職務遂行能力

各職位に応じて求められる能力について、「カツモデル」を応用して定めます。

職位等	カツモデル
8級 部長級	コンセプチュアル・スキル (概念化能力)
7級 課長級	
6級 課長補佐級	
5級 係長級	ヒューマン・スキル (対人関係能力)
4級 主査級	
3級 主査補級	テクニカル・スキル (業務遂行能力)
2級 主任主事級	
1級 主事級	

各職位に応じて求められる能力を考えるうえで、ハーバード大学教授で経営学者である、ロバート・カツが提唱した「カツモデル」を応用します。このモデルでは、組織内の職位によって重視される能力が変化するとされ、その能力は次の3つに分類されます。

- **コンセプチュアル・スキル（概念化能力）**
全体を俯瞰し課題を構造化する力
- **ヒューマン・スキル（対人関係能力）**
関係構築やコミュニケーション力
- **テクニカル・スキル（業務遂行能力）**
専門知識や実務スキル

この考え方をもとに、職位ごとの役割に応じて求められる能力を明確にします。

※ここで留意することは、職位に関わらず、これら3つの能力は全て必要となることです。

標準職務遂行能力

各職位に応じて求められる能力について、「カツモデル」を応用して定めます。

各職位に応じて求められる能力・態度を区分します。

求められる能力・態度を常に意識し、それぞれが力を発揮し、また向上を目指して成長していくことにより、目指す姿につなげていきます。

同様の区分の中においても、職位ごとに求められる役割に応じたグラデーションがあります。

行動指針	市民起点	自律行動	持続変革	協働精神	協働精神	市民起点	自律行動	持続変革	協働精神
重点領域	能 力					態 度			
	ネットワーク力	実行力 (やり抜く力)	進化適応力	組織整合力	人材育成	倫理観	責任感	積極性	育成志向 協調性
8級 部長級	【視点】 ・信頼構築 ・合意形成力 ・人脈構築	【視点】 ・決断力 ・説明責任 ・段取力	【視点】 ・構想力 ・学習・外部思考 ・組織レジリエンス	【視点】 ・組織目標設定 ・方針統率・浸透 ・組織風土醸成	【視点】 ・後継育成 ・成長機会創出 ・評価	【視点】 ・コンプライアンス ・市民志向 ・人権意識	【視点】 ・プロ意識 ・課題解決意識 ・誠実性	【視点】 ・挑戦 ・成長意欲 ・主体性	【視点】 ・共感 ・自律支援 ・忍耐強さ
7級 課長級									
6級 課長補佐級	【視点】 ・信頼構築 ・交渉力 ・コミュニケーションハブ	【視点】 ・判断力 ・説明責任 ・段取力	【視点】 ・企画力 ・学習・外部思考 ・チームレジリエンス	【視点】 ・個人目標設定 ・方針落とし込み ・ロールモデル姿勢	【視点】 ・成長機会創出 ・評価支援 ・助言・指導				
5級 係長級									
4級 主査級	【視点】 ・信頼構築 ・傾聴力 ・コミュニケーション	【視点】 ・理解力 ・説明力 ・段取力	【視点】 ・業務改善 ・学習・外部思考 ・チームレジリエンス	【視点】 ・個人目標設定 ・方針理解 ・環境づくり貢献	【視点】 ・状況把握力 ・倫理的構成員 ・助言・指導				【視点】 ・業務応援 ・チームワーク ・関係構築
3級 主査補級									
2級 主任主事級					【視点】 ・吸収力 ・内省力 ・応用力				
1級 主事級									

※レジリエンス：変化や困難などに直面した際に、折れずに立ち直り、前向きに適応する力

※役職定年職員、再任用職員及び2条任期付職員に関しては、自身の職位に応じた能力の発揮を期待します。また、3条・4条任期付職員及び会計年度任用職員に関しては、1級相当視点を基本とした能力の発揮を期待します。

標準職務遂行能力：一覧

標準職務遂行能力一覧表（※制度変遷等により都度見直しを図ります。）

職位等	8級 部長級	7級 課長級	6級 課長補佐級	5級 係長級	4級 主査級	3級 主査補級	2級 主任主事級	1級 主事級
職務能力	ネットワーク力 【信頼構築】 ・多様なステークホルダーに対し、誠実な対応により信頼関係を構築し、組織に好影響をもたらすことができる。	【信頼構築】 ・市民・関係部門・部下などと誠実に向き合い、継続的な信頼関係を構築し、部門運営に安定性をもたらすことができる。	【信頼構築】 ・担当分野において、実務面で信頼される存在として、関係者の立場や背景を尊重し、信頼関係を構築できる。	【信頼構築】 ・日常のやりとりにおける誠実な姿勢により、周囲からの信頼を醸成し、チームの業務遂行を支える協力関係を構築できる。	【信頼構築】 ・担当業務における専門性と誠実な姿勢により、関係者との安定した協働関係を築くことができる。	【信頼構築】 ・丁寧で誠意ある対応を通じて、関係者との安定した協働関係を築くことができる。	【信頼構築】 ・日常業務において、礼節ある対応を通じて、周囲から安心して相談される関係を築くことができる。	【信頼構築】 ・指示された業務を誠実に遂行し、礼節ある対応を心掛けることで、身近な関係者と良好な関係を形成できる。
	【合意形成力】 ・対話と傾聴を重ねることで、組織の方向性や政策課題に関して、関係者間で高度な合意形成を主導できる。	【合意形成力】 ・上位方針と現場実情との橋渡しを行いながら、組織内外の関係者と建設的な合意形成を図ることができる。	【交渉力】 ・複数の意見や利害を整理し、冷静かつ根拠ある説明を通じて、妥当な調整を行うことができる。	【交渉力】 ・所管業務の推進に必要な庁内外の関係者との交渉を円滑に進めることができる。	【傾聴力】 ・市民や関係者の声を丁寧に聴き取り、その意図を的確にみ取って対応できる。	【傾聴力】 ・市民や関係者の話を丁寧に聴き、質問や相談に誠実に対応できる。	【傾聴力】 ・市民や関係者の話に対して真摯に耳を傾け、適切に対応できる。	【傾聴力】 ・市民、上司、同僚の話を注意深く聴き、理解が不十分な点は適切に確認できる。
	【人脈構築】 ・行政内外の多様な関係者と戦略的に関係を構築し、政策実現につなげることができる。	【人脈構築】 ・行政内外の関係者と主体的に連携し、部門運営や課題解決に生かすことができる。	【コミュニケーションハブ】 ・部門内外の関係者との情報や意見を適切に収集・整理・共有し、円滑な連携や業務推進につなげることができる。	【コミュニケーションハブ】 ・チーム内の情報や意思疎通を円滑に行い、メンバー間の協力や業務遂行を支える橋渡し役を果たすことができる。	【コミュニケーション】 ・担当分野に関わる情報や意見を関係者と適切にやり取りし、業務の円滑な進行や問題解決に生かすことができる。	【コミュニケーション】 ・日常業務に必要な情報を正確に収集・伝達し、関係者間での意思疎通を円滑にすることができる。	【コミュニケーション】 ・指示された業務や必要な情報を分かりやすく伝え、チーム内で協力して業務を進めることができる。	【コミュニケーション】 ・業務上必要な情報を正確に受け取り、適切に報告・共有して円滑な業務遂行に貢献できる。
	実行力 【決断力】 ・社会や将来を見据えた広い視野を持ち、組織的影響を踏まえた大局的な決断ができる。	【決断力】 ・現場状況と上位方針を総合的に捉えた上で、方針や施策に関する適切な決断ができる。	【判断力】 ・現場の状況や課題を正確に把握し、迅速かつ冷静に判断を行うことができる。	【判断力】 ・日常業務において生じる細かな判断を迅速に行い、チームの作業効率を高めることができる。	【理解力】 ・複雑な業務に必要な高度な知識・技術を有し、制度や業務の要点を正確に理解することができる。	【理解力】 ・業務に必要な確かな知識・技術を有し、制度や業務の要点を正確に理解することができる。	【理解力】 ・業務に必要な基礎的な知識・技術を有し、制度や業務の要点を理解することができる。	【理解力】 ・基礎的な知識・技術を、業務を通じて理解していくことができる。
職務能力	【説明責任】 ・組織全体の方針や意思決定について、透明性と論理性をもって説明し、ステークホルダーからの理解を得ることができる。	【説明責任】 ・部門の施策や運営状況を、関係部門や市民に分かりやすく説明し、理解を得ることができる。	【説明責任】 ・所属業務の意図や方針を関係者に丁寧に説明し、業務上の誤解や齟齬を防ぐことができる。	【説明責任】 ・所管業務の内容を関係者やチームにわかりやすく説明し、協力や支援を得ることができる。	【説明力】 ・関係者に対し、専門的な知識と経験を活かし、制度や業務内容を分かりやすく説明できる。	【説明力】 ・関係者に対し、自身の業務内容を正確かつ分かりやすく説明することができる。	【説明力】 ・関係者に対し、定型的な業務について、分かりやすく説明できる。	【説明力】 ・関係者に対し、上司の指導のもと、業務内容について説明できる。
	【段取り力】 ・組織の目標達成に向け、戦略的な計画を立て、関係者との困難な調整を行いながら、業務の進行を管理することができる。	【段取り力】 ・部門の目標達成に向け、優先順位を明確にした計画を立て、関係部門や部下の業務を調整し、効率的な進行管理ができる。	【段取り力】 ・担当分野の業務を整理し、必要な手順や期限を明確にして、調整を行いながら円滑に進めることができる。	【段取り力】 ・チームの業務を効率よく進めるため、作業内容や役割分担を整理し、滞りなく実行できる。	【段取り力】 ・自身の業務の進行を見直し、上司と共有しながら、自ら必要な調整を行うことができる。	【段取り力】 ・自身の業務の進行を見直し、上司と共有しながら、指示のもと必要な調整を行うことができる。	【段取り力】 ・自身の業務を効率的に進めるため、作業手順やスケジュールを工夫することができる。	【段取り力】 ・指示された業務内容を理解し、順序だてて正確に処理することができる。

※役職定年職員、再任用職員及び2条任期付職員に関しては、自身の職位に応じた能力の発揮を期待します。また、3条・4条任期付職員及び会計年度任用職員に関しては、1級相当視点を基本とした能力の発揮を期待します。

標準職務遂行能力：一覧（続き）

職位等		8級 部長級	7級 課長級	6級 課長補佐級	5級 係長級	4級 主査級	3級 主査補級	2級 主任主事級	1級 主事級
職務能力	進化適応力	【構想力】 ・組織の方向性や行政経営に対し、前例にとらわれず、未来を見据えた新たな視点から、本質を捉えた仮説を立て、最適な政策を展開できる。	【構想力】 ・所属の目標達成に向け、前例にとらわれず、未来を見据えた新たな視点から、本質を捉えた仮説を立て、最適な施策を構築できる。	【企画力】 ・所属の業務課題に対し、前例にとらわれず、未来を見据えた新たな視点から、本質を捉えた仮説を立て、施策の立案ができる。	【企画力】 ・チームの課題に対し、前例にとらわれず、先を見据えた新たな視点から本質を捉えた仮説をたて、施策を考案できる。	【業務改善】 ・問題意識やコスト意識を持ち、前例にとらわれない新たな視点から自律的に業務の見直しを行うことができる。	【業務改善】 ・日常業務の中にある非効率や課題に気づき、前例にとらわれず、新たな視点を取り入れて具体的な改善に向けて行動することができる。	【業務改善】 ・指示された業務を正確に行うだけでなく、前例にとらわれず、新たな視点から簡単な改善提案を行うことができる。	【業務改善】 ・業務への理解を深めながら、前例にとらわれず、改善の視点を持ちながら取り組むことができる。
		【学習・外部思考】 ・社会情勢や関係機関の動向を幅広く学び、組織戦略や施策に的確に反映させることができる。	【学習・外部思考】 ・部門の業務や施策に関連する外部情報を収集・学習し、業務改善や調整に生かすことができる。	【学習・外部思考】 ・担当業務に影響する外部状況や関連知識を学び、業務に適切に反映させることができる。	【学習・外部思考】 ・チームや担当業務に係る外部情報に注意を払い、日常業務に生かすことができる。	【学習・外部思考】 ・担当分野の外部動向や関連知識を積極的に学び、業務改善や判断に生かすことができる。	【学習・外部思考】 ・業務に係る外部情報や知識を意識的に学び、担当業務に生かすことができる。	【学習・外部思考】 ・自身の担当業務に影響する外部状況や知識を把握・学習し、業務に取り入れることができる。	【学習・外部思考】 ・業務に関連する外部状況や必要な知識を学び、指示された業務に生かすことができる。
		【組織レジリエンス】 ・変化や危機を大局的に捉え、心理的安全性を保ちながら組織を立て直し、成長へつなげることができる。	【組織レジリエンス】 ・困難や変化に柔軟に対応し、所属の心理的安全性を保ちながら組織を前進させることができる。	【チームレジリエンス】 ・困難や変化に柔軟に対応し、関係者と協力して解決へ導き、所属の安定を支えることができる。	【チームレジリエンス】 ・困難や変化にも前向きに行動し、メンバーを励ましながらか協力し、チームの活力を保つことができる。	【チームレジリエンス】 ・困難や変化時に冷静さを保ち、情報共有や声掛けを通じてチームの落ち着きを維持できる。	【チームレジリエンス】 ・困難や変化時に情報共有や声掛けを通じてチームとして対応ができる。	【チームレジリエンス】 ・困難や変化にもチームの方針に従い、周囲と協力して粘り強い対応ができる。	【チームレジリエンス】 ・困難や変化にもチームの方針に従い、周囲と協力しながら対応ができる。
	組織整合力	【組織目標設定】 ・組織の使命や社会的役割を踏まえ、戦略的な目標を設定し、組織の方向性を明確に示すことができる。	【組織目標設定】 ・部門の役割や業務状況を踏まえ、達成可能な現実的な目標を設定し、部下と共有して実行につなげることができる。	【個人目標設定】 ・自身の役割に応じた具体的で実行可能な個人目標を設定することができる。					
		【方針統率・浸透】 ・組織の方針や戦略を一貫して示し、ステークホルダーに理解・納得を得ながら組織運営に反映させることができる。	【方針統率・浸透】 ・部門内で方針や目標を具体的な業務レベルに落とし込み、部下に理解・納得させながら日常業務に浸透させることができる。	【方針落とし込み】 ・上位方針や所属目標を具体的な業務レベルに整理し、部下が実行しやすい形で指示・調整ができる。	【方針落とし込み】 ・上位方針や指示を日常業務に反映させ、チームメンバーが理解しやすい形で業務を円滑に進めることができる。	【方針理解】 ・所属の目標や業務の目的を理解し、自身の業務との関わりを意識しながら、周囲と連携できる。	【方針理解】 ・所属の目標や業務の目的を理解し、周囲と連携しながら業務にあたることできる。	【方針理解】 ・所属の目標や業務の目的を理解し、自身の業務にあたることできる。	【方針理解】 ・上司や同僚との対話を通じて、所属の目標や業務目的を理解できる。
		【組織風土醸成】 ・組織の使命や価値観に基づき、全体の文化や行動規範を方向づけ、健全な組織風土の醸成につなげることができる。	【組織風土醸成】 ・部門内で望ましい行動や価値観を示し、部下に浸透させることで、良好な組織風土の形成に寄与できる。	【ロールモデル姿勢】 ・自ら模範となる行動や態度を示し、部下や同僚に影響を与えながら、業務や組織風土の向上に寄与できる。	【ロールモデル姿勢】 ・日常業務で誠実かつ安定した行動を示し、チームメンバーが安心して学び、キャリアへの意識醸成に寄与できる。	【環境づくり貢献】 ・組織の価値観や基本姿勢を踏まえた行動を心掛け、前向きな雰囲気づくりに寄与できる。	【環境づくり貢献】 ・組織の価値観や基本姿勢を理解し、日常業務を誠実に遂行することできる。	【環境づくり貢献】 ・組織の価値観や基本姿勢を理解し、日常業務にあたることできる。	【環境づくり貢献】 ・組織の価値観や基本姿勢を上司や同僚の行動から学ぶことができる。

標準職務遂行能力：一覧（続き）

職位等		8級 部長級	7級 課長級	6級 課長補佐級	5級 係長級	4級 主査級	3級 主査補級	2級 主任主事級	1級 主事級
職務能力	人材育成	【後継育生】 ・組織の将来を見据え、部門を担う人材の育成に向けて、計画的かつ継続的に関与・支援することができる。	【後継育生】 ・部下の将来を見据えた育成に主体的に関わり、継続的な支援を行うことができる。	【助言・指導】 ・部下の主体性を尊重しつつ、所属業務が円滑に進むよう、知識や経験に基づいた適切な助言・指導を行うことができる。	【助言・指導】 ・部下の主体性を尊重しつつ、チームの業務進捗を把握し、必要に応じて適切な助言・指導を行うことができる。	【状況把握力】 ・上司の指導方針を適正に把握し、後輩や同僚の成長に積極的に関わることができる。	【状況把握力】 ・上司の指導方針を把握し、後輩や同僚の成長に協力的な行動ができる。	【吸収力】 ・上司の助言・指導を素直に受け入れ、意欲的に学び取ることができる。	【吸収力】 ・上司の助言・指導を素直に受け入れ、確認や相談をしながら学び取ることができる。
		【成長機会創出】 ・責任や困難を伴う業務であっても、適切に部下へ分担し、成長の機会を意図的に創出することができる。	【成長機会創出】 ・部下の能力や適性を把握し、業務を通じて良質な成長の機会を適切にあてることができる。	【成長機会創出】 ・部下の成長を意識し、所属業務において適切な役割分担を行い、経験の機会を提供できる。	【成長機会創出】 ・部下の成長を意識し、チームの中で適切な役割分担を行い、経験の機会を提供できる。	【倫理的構成力】 ・相手の理解度に応じた丁寧でわかりやすい説明ができる。	【倫理的構成力】 ・相手の理解度を意識した、わかりやすい説明ができる。	【内省力】 ・自らの行動を振り返り、改善に向けた気づきを得ることができる。	【内省力】 ・上司のフィードバックを受けながら、自身の行動を振り返り、改善に向けた気づきを得ることができる。
		【評価】 ・部下の能力、適性や業務の実績を的確に把握し、公平かつ適正な評価を行うことができる。		【評価支援】 ・部下の評価にあたっては、上司の判断を補完する適切な情報提供や支援ができる。		【助言・指導】 ・自らも学びや行動の振り返りによる改善に努め、後輩や同僚に対し必要な助言・指導を行うことができる。	【助言・指導】 ・自らも学びや行動の振り返りによる改善に努め、後輩や同僚に対し基本的な助言・指導を行うことができる。	【応用力】 ・習得した知識や経験を応用し、自ら業務に活かすことができる。	【応用力】 ・習得した知識や経験を、上司の助言を受けながら応用につなげることができる。
職務態度	倫理観	【コンプライアンス】 ・公務員として求められる規範や服務規律を厳守し、職務内外を問わず部下の模範となる行動ができる。				【コンプライアンス】 ・公務員として求められる規範や服務規律を遵守し、職務内外を問わず後輩や同僚の模範となる行動ができる。		【コンプライアンス】 ・公務員として求められる規範や服務規律を職務内外を問わず遵守することができる。	
		【市民志向】 ・常に市民の視点を持ち、公平・公正な姿勢で業務に取り組むことができる。							
		【人権意識】 ・人権についての理解と意識を持ち、誠実かつ丁寧に対応できる。							

標準職務遂行能力：一覧（続き）

職位等		8級 部長級	7級 課長級	6級 課長補佐級	5級 係長級	4級 主査級	3級 主査補級	2級 主任主事級	1級 主事級
職務態度	責任感	【プロ意識】 ・自身の職責を明確に認識し、業務全体に責任を持ち、部下とともに最後まで取り組むことができる。				【プロ意識】 ・自身の職責を認識し、担当する業務に責任を持ち、最後まで取り組むことができる。			
		【課題解決意識】 ・困難な課題や問題にも、安易に先送りせず、部下を支援しながら主体的に解決に向けて取り組むことができる。				【課題解決意識】 ・困難な課題や問題にも、安易に先送りせず、上司に相談しながら解決に向けて取り組むことができる。			
		【誠実性】 ・部下の失敗に対しても、責任を回避せず、誠実に問題解決に努めることができる。				【誠実性】 ・失敗した場合においても、責任を回避せず、誠実に問題解決に努めることができる。			
	積極性	【挑戦】 ・新たな課題や困難な業務に対して、部下とともに、前向きに挑戦することができる。				【挑戦】 ・新たな課題や困難な業務に対して、失敗を恐れず前向きに挑戦することができる。			
		【成長意欲】 ・現状に満足することなく高い目標を設定し、目標達成に積極的に取り組むことができる。		【成長意欲】 ・現状に満足することなく市政全般に関する研究や自己啓発に取り組むことができる。		【成長意欲】 ・現状に満足することなく自己啓発に取り組むことができる。			
		【主体性】 ・目の前の課題だけでなく、将来起こりうる課題も予測しながら、主体的に業務に取り組み部下の手本となる行動ができる。		【主体性】 ・指示を待つだけでなく、主体的に業務に取り組み、部下の手本となる行動ができる。		【主体性】 ・指示を待つだけでなく、主体的に業務に取り組むことができる。			

標準職務遂行能力：一覧（続き）

職位等		8級 部長級	7級 課長級	6級 課長補佐級	5級 係長級	4級 主査級	3級 主査補級	2級 主任主事級	1級 主事級
職務態度	育生志向 協調性	【共感】 ・部下の立場や感情に寄り添いながら、多様な価値観や背景を理解し、尊重することができる。				【業務応援】 ・所属業務の進捗状況を把握し、上司に相談しながら、担当以外の業務についても進んで協力ができる。			
		【自律支援】 ・部下の主体性を尊重し、自律的な成長を促すことができる。				【チームワーク】 ・常に組織の一員としての自覚を持ち、協働を意識した行動ができる。			
		【忍耐強さ】 ・成長や成果には時間がかかることを理解し、継続して粘り強く支援することができる。				【関係構築】 ・良好な人間関係を築きながら、業務の円滑な遂行に必要な配慮ができる。			
業務実績	業務運営 業務遂行	【成果】 ・組織として期待される成果をあげることができる。		【成果】 ・職位に求められる業務の量と質を満たし、期待される成果をあげることができる。		【処理能力】 ・職位に求められる業務の量と質を満たし、与えられた業務を滞りなく処理することができる。			
		【進行管理】 ・所管業務において、優先順位を適切に定め、計画的かつ迅速に業務を処理することができる。				【正確性】 ・ミスが少なく、正確に業務を処理することができる。			
		【ワーク・ライフ・バランス】 ・休暇取得促進や時間外勤務縮減などに積極的に取り組み、職場全体の働き方改善を推進できる。		【ワーク・ライフ・バランス】 ・休暇取得促進や時間外勤務縮減などに積極的に努めることができる。		【計画性】 ・業務が複数あった場合でも、優先順位を立て、計画的に滞りなく業務を処理することができる。			

