



佐世保市人材育成・確保基本方針

令和7年（2025年）3月策定

令和7年（2025年）4月 運用開始

目次

table of contents

策定の背景

1	これまでの取り組み	04
2	これまでの取り組みの成果	05
3	佐世保市の現状と課題	06

第1章 基本方針の目的

1	基本方針の目的	07
2	基本方針の位置づけ	08

第2章 目指すべき組織像と求められる職員像

1	目指すべき組織像	12
2	求められる職員像	16
3	職員行動指針	17
4	果たすべき役割と求められる能力	18
5	求められる能力の整理	19

第3章 人材育成について

1	人材育成プログラムの整備	21
2	人材の育成手法の充実	22
3	人を育てる人事管理	26

第4章 人材確保について

1	佐世保市の魅力の発信	30
2	多様な人材の採用に向けた試験の工夫	31
3	多様な人材の採用	32

第5章 職場環境の整備について

1	多様な人材の活躍を可能にする職場環境の整備	34
2	働きやすい職場の雰囲気整備	35
3	職員のエンゲージメントの把握	36

第6章 DX人材の育成・確保について

1	求められるDX人材像	38
2	DX人材の「育成」	40
3	DX人材の「確保」	41

成果指標

策定の背景

background

持続可能な行政サービスの提供体制の構築の必要性

少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少をはじめ、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展、個人のライフプラン・価値観の多様化、など、地方公共団体を取り巻く状況が急速に変化しています。市職員が直面する行政課題も複雑化、高度化している中、持続可能な行政サービスの提供体制を構築するためには、職員一人ひとりが持てる能力を最大限に発揮し、組織力を強化していくことが欠かせません。

行政に求められる能力の変化

既存業務の適切な執行に加え、複雑化、高度化する行政課題に対応するための能力が求められるほか、DX人材や技術人材の重要性が増大しており、外部人材、内部人材の両面から専門的な知識・技能の習得・確保について取り組むことが必要となっています。

人材獲得競争の激化

我が国の総人口の減少局面が継続する中、若年人口の減少と人材の流動化に伴い、民間部門との採用競争が激しくなっており、公務に従事する人材を継続して確保するためには、職員が常に学べる環境の整備、若年層が魅力を感じて自身の成長を実感できるような職場づくりなどの取り組みが求められています。また、行政課題が複雑化、高度化する中、多様な人材を受け入れて組織力を高めていくことも不可欠です。

働き手の意識変化

官民を問わず、職場が求める価値観は、「仕事のやりがい」・「組織への貢献の実感」・「自己成長」等が重視される方向に変化してきています。市職員のエンゲージメント（組織や仕事への主体的な貢献意欲）やウェルビーイング（肉体的・精神的・社会的・経済的に満たされている良い状態）を高めていくことが重要ですが、今後、人材獲得競争が激しくなる中で、確実に人材を確保していくためには、やりがい・キャリアを通じた成長の実感が持てる取組みを推進していかなければなりません。

01 これまでの取組み

initiative

本市における人材育成・確保等への取組みは、これまでも積極的に進めてきました。

「職員研修」においては、指名制の職員研修だけでなく、職員が希望する内容の研修を受けることができる「カフェテリア研修」を制度化したほか、高度で専門性の高い研修については、自治大学校や市町村アカデミーなどの派遣型研修を拡大しました。その他、職員課が主催する階層別研修などにおいても、研修受講アンケートの活用により、講師の変更など研修内容の充実を図ってきたところです。

また、「職員研修」以外の面においても、多様な人材の確保、あるいは職員の能力開発や意欲向上を目的として、様々な取り組みを行ってきました。

人材確保においては、民間企業等の経験者採用を行い、職員の配置においては、自己申告制度により異動希望や適性を把握し、ジョブ・ローテーションを念頭において行っています。「人事評価制度」においては、職員の意識改革を促していく「人材育成型」の制度とすることを目的とし、新たに評価者となる新任課長補佐を対象に評価者研修を行うなど、公正な評価が行われるよう徹底を図ってきたところです。

これまでの基本方針の内容をふまえ、デジタル社会の実現による様々な変化に対応すべく、新たな基本方針を策定します。

平成14年から取組み続け、繰り返しアップデートを実施

佐 世 保 市
人材育成基本方針

平成14年10月
佐世保市総務部人事課

佐世保市
人材育成基本方針
(改訂版)



市民とともに歩み
変革し続ける行政の
実現に向けて

平成21年12月

佐世保市
人材育成基本方針
(改訂版)



市民の視点に立った
効果的で効率的な行政の
実現に向けて

令和2年3月

02 これまでの取組みの成果

result

これまでの人材育成基本方針を実施してきた成果として、過去10年間（平成26年度～令和5年度）の成果については以下のとおりです。

令和2年度からKPI※を「市職員の対応への市民満足度」に変更し、取り組んでまいりました。

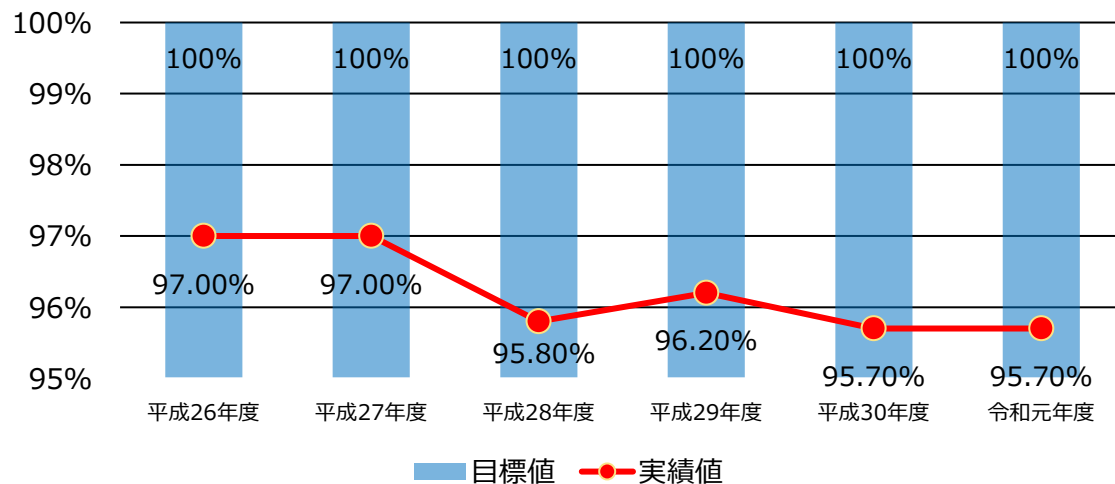
平成26年度から令和元年度までは、職員研修内容の理解度を研修受講後のアンケートにより調査し、平成26年度から令和元年度までの実績値の平均が96.2%となりました。

令和2年度から令和5年度までのKPI「市職員の対応への市民満足度」に対しては、市民向けアンケート調査を実施し令和2年度から令和5年度までの実績値の平均が82.3%となりました。

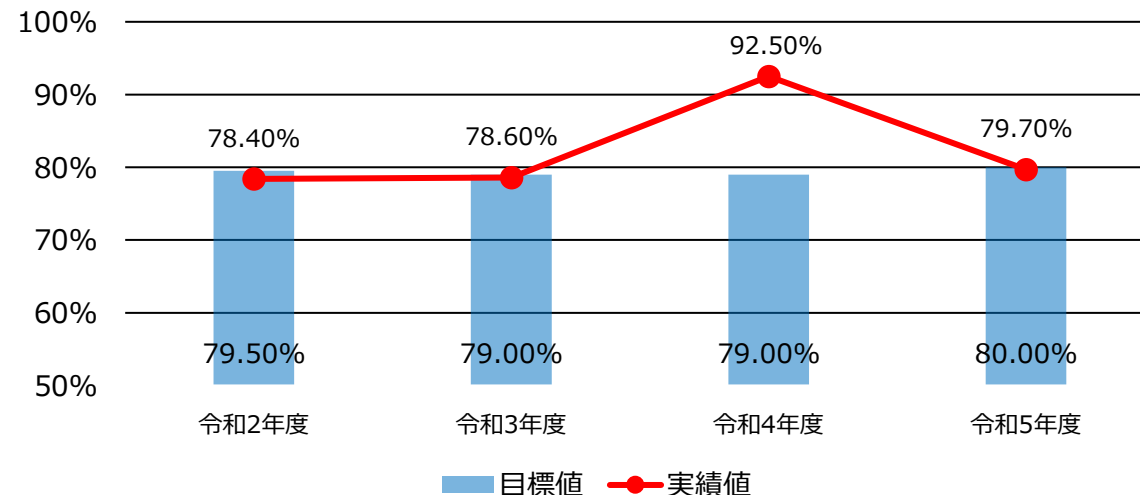
また、令和2年度からの目標値に対し、達成率は、98.6%～117%となっており、これまでの取組みの成果を表しています。

※KPI（重要業績評価指標）：施策の目的といえる客観的な状態の変化をあらわす指標

職員研修内容の理解度



市職員の対応への市民満足度



令和6年度からはKPIを新たに「仕事にやりがいを感じる市職員の割合」へと変更し、人材育成に対してエンゲージメントという視点を取り入れ、取り組むものとなりました。

03 佐世保市の現状と課題

issue

	人材育成	人材確保	職場環境の整備	DX人材の育成・確保
現状	➢人材育成については、従来の人材育成基本方針に従い実施 ➢階層別研修や指名研修など、職員の状況に合わせて研修を実施。自治大、アカデミーなどの派遣研修も充実させている。 ➢また、カフェテリア研修を制度化したことで、自主的な研修受講を目指している。	➢若手の離職率の増加、中途退職者の増加 ➢職員採用試験では年々、応募が減少しており、特に専門職、資格職は人材確保に非常に苦慮している状況。また、就職活動の激化により、内定辞退が多く見られ、最終合格者の確保についても苦慮している。 ➢他自治体・民間との人材確保競争の激化	➢市として業務効率化の推進を実施しており、様々なアイデアを職員が日ごろから醸成するマインドを形成している。 ➢ストレスチェックなどメンタルヘルスに関する制度の充実を図っている。一部フロアではフリーアドレス化や共創スペースを導入している。 ➢メンタル不調による休職者の増加 ➢電子決裁・文書管理システムの導入やモバイルパソコンを導入により、ペーパーレスワークの環境が整ってきている	➢DX戦略において、階層別のDX人材育成に必要な「スキルセット」（マネジメントスキル、IT知識など）を定めている。その階層・スキルセットに対応する研修を、CDO補佐官により、年1～2回実施している。併せて、J-LIS（地方公共団体情報システム機構）が実施している動画研修の受講生を募集し、DXの基礎～マイナンバー等の専門的な領域までの知識習得を行っている。 ➢DXの専門人材として、市職員のスキルでは及ばないところが大きいことから、外部（民間）に委託・雇用することでカバーしている。
問題点 課題	➢人材育成プログラムの充実を図っているが、社会情勢に合わせたアップデートができていない。 ➢職員により必要な能力が異なるため、一律の研修では、補えない部分がある。人事評価との連携ができていない。 ➢研修受講への一部職員のモチベーション低下 ➢組織の目指すべき姿、向かうべき方向性の共有、周知 ➢求められる職員像の共有	➢人材不足は全国的な問題であるものの、市として行政サービスを円滑に遂行するために、人材の確保は必須である。従来の採用手法からさらに効果的な手法への切り替え、「選ばれる自治体」となるべく、魅力のアピールをしなければならない。 ➢若手職員離職、中途退職の防止	➢引き続き業務改善について実施していくが、目的を明確にし、ムダ・ムラ・ムリを排除し職員の負担を軽減していかなければならない。 ➢職員へのさらなるメンタルヘルス対策が必要 ➢新たな職場環境に合わせた働き方を見直しが必要	➢人材育成の成果を測ることができていないため、研修を受講した職員が実際の業務に活かしているか不明。 ➢DXコーディネータについては、DXのみではなく、特定の分野の深い知見が必要となることもあり、応募が少なく、求める人材を確保しにくいという課題がある。
解決策 対応策	目指すべき組織像、求められる職員像を明確化し、職員が同じ方向を向いて取り組む			

第2章「目指すべき組織像と求められる職員像」へ

第1章 基本方針の目的

Chapter 1

- 01 これまでの取組み
- 02 これまでの取組みの成果
- 03 基本方針の目的
- 04 基本方針の位置づけ
- 05 佐世保市の現状と課題

01 基本方針の目的

the purpose

この基本方針の目的は、人材育成・確保に関する取組みの方向性を整理し、すべての職員で共有することにあります。

「第2章 目指すべき組織像と求められる職員像」に組織、職員として目指すべき方向性を明確に示しています。

従来の基本方針では人材育成に関する項目のみでしたが、第4章から第6章までに人材確保、職場環境の整備、DX人材に関する項目を追加し、方向性を整理しています。

組織として同じ方向を目指し、職員一人ひとりの能力向上や組織力向上につなげていくため、佐世保市職員は基本方針を常に意識して行動します。



策定の目的

目指すべき方向性を整理し共有すること

職員全員が取組みを意識して行動

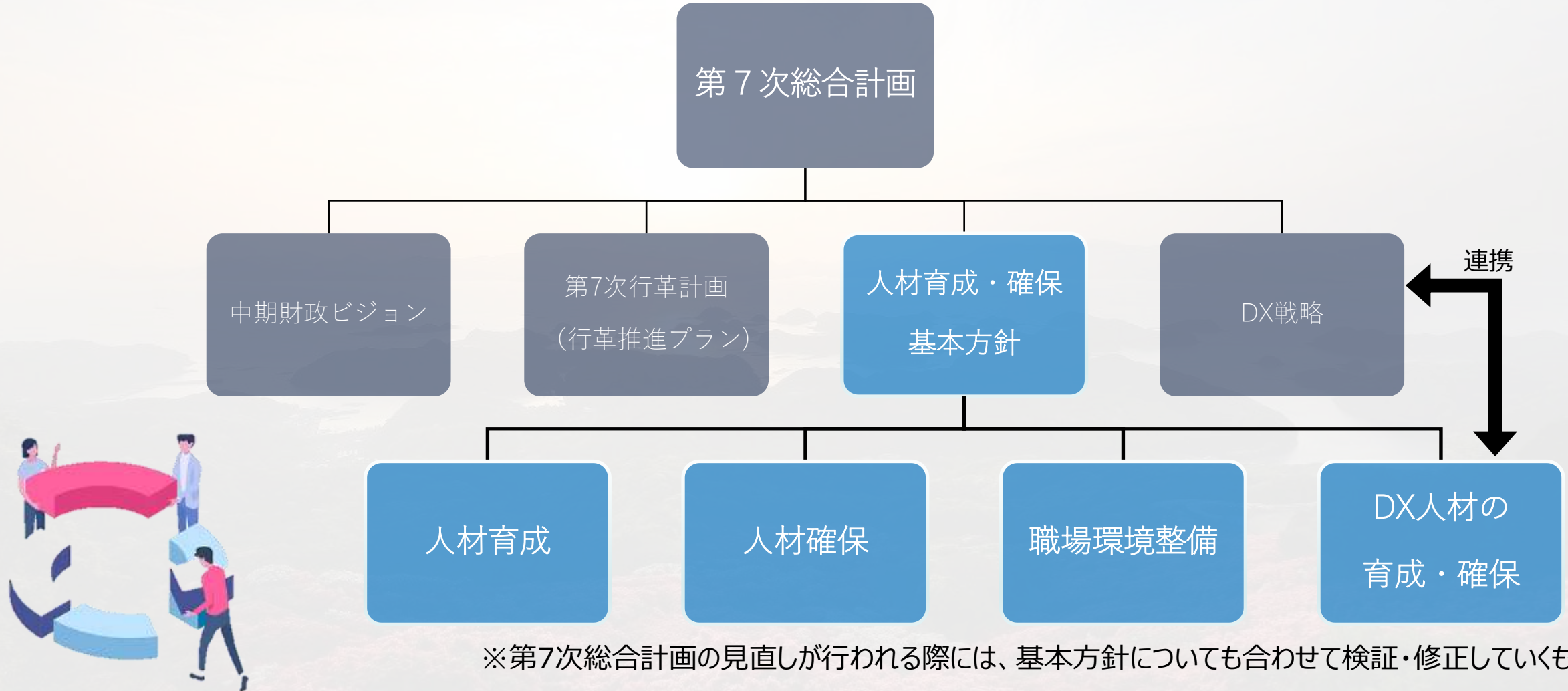
求められる効果

職員一人ひとりの能力の向上

組織力向上

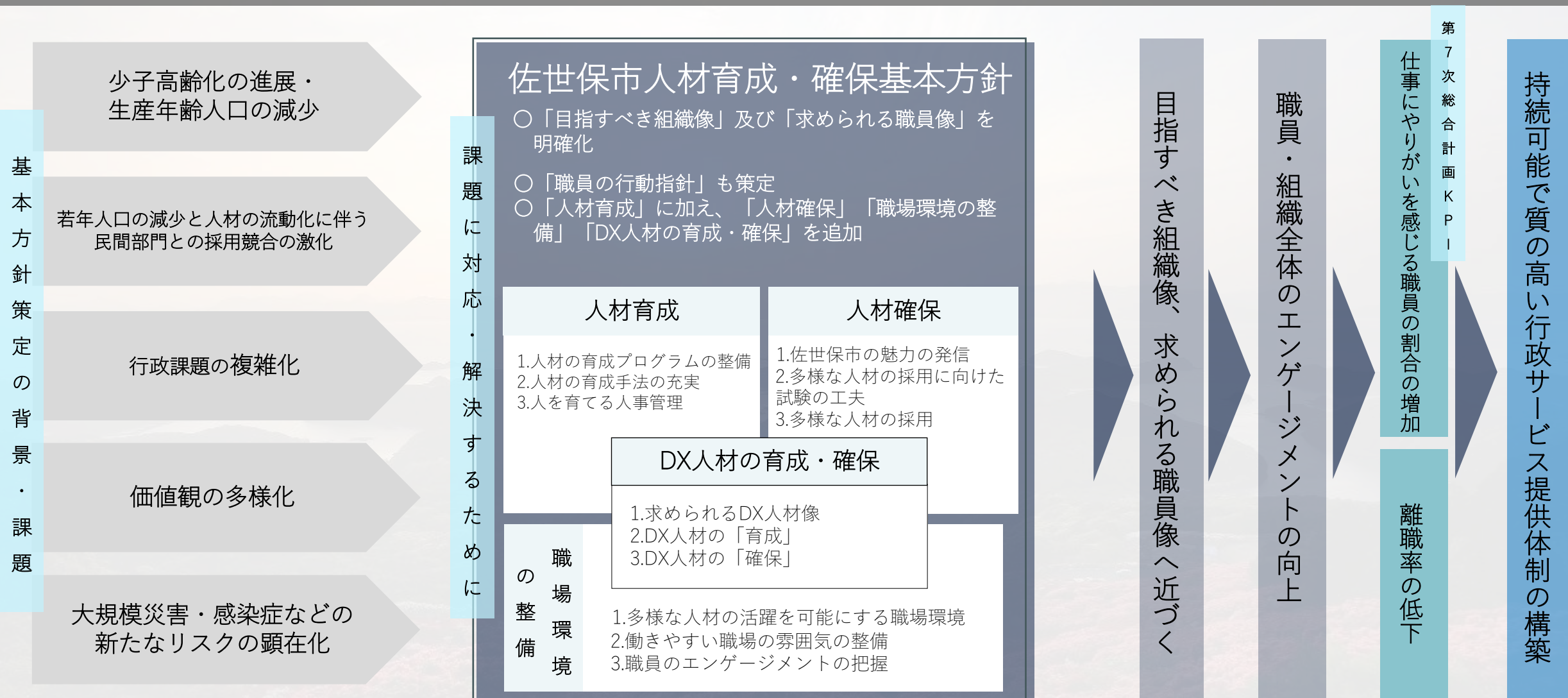
02 基本方針の位置づけ ①

positioning



02 基本方針の位置づけ ②

positioning



第 2 章 目指すべき組織像と求められる職員像

Chapter 2

- 01 目指すべき組織像
- 02 求められる職員像
- 03 職員行動指針
- 04 果たすべき役割と求められる能力
- 05 求められる能力の整理

風通しの良い、組織



風通しの良い組織（職場）とは？

- 職員全員が同じ使命や目標に向かって切磋琢磨し合える職場
- 自由闊達に意見を言い合える職場
- チャレンジを応援する職場
- お互いを思いやり、助け合う職場

なぜ「風通しの良い」組織を目指すのか？



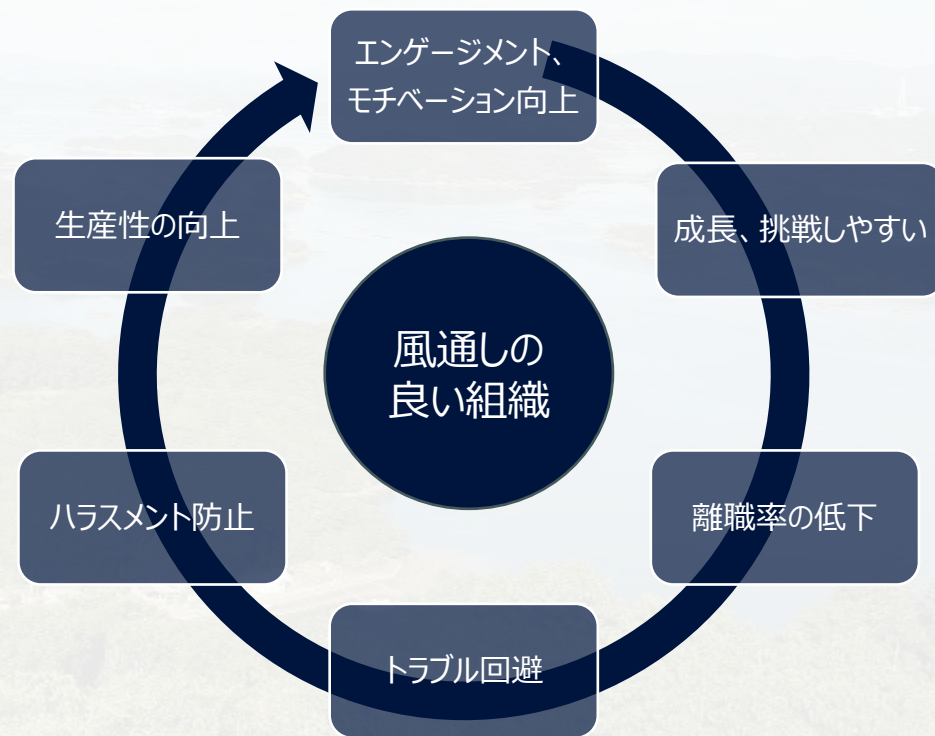
組織内には、様々な問題・課題が混在

組織が良い状態でなければ問題の解決ができない

良い状態の組織（職場）とは？

- ・意見が言い合える
- ・色々なことが挑戦しやすい
- ・お互いの状態が把握できている
- ・信頼関係がある、助け合える

つまり「風通しの良い組織」であることが必要。



「風通しの良い組織とは？」を考えるため、若手職員により意見交換を実施

ワークショップを実施し、風通しについて意見交換を実施



- お互い何をしているのか把握している
- 上司・部下にかかわらず意見が言える
- お互いが助け合える
- 相談しやすい
- 会話が深い
- 情報共有をこまめにしてくれる

圧倒的に多かった解決策の意見が・・・

コミュニケーション（上司からの声かけ）

ハラスメントへの不安感などにより、声かけが以前よりもされていないのではないか・・・と若手職員の意見多数

風通しの良い組織（職場）になるために

- 風通しの良い組織（職場）になるために職員として以下の項目を把握し、行動します。
- 全ての職員が組織の一員として徹底すべき項目のため、常に意識して職務を遂行します。



全職員が取るべき行動

- ・挨拶を徹底します
- ・自分の役割を把握します
- ・積極的に意見交換します
- ・積極的に発言します
- ・自律的に考えて行動します
- ・報連相を徹底します
- ・情報を共有します
- ・一人で抱え込みません

Talk



特に管理職に求められる行動

- ・言動をポジティブにします
- ・部下の仕事量を把握します
- ・定期的に話を聞く機会を設けます
- ・部下に積極的に話しかけます

Communication



02 求められる職員像

Ideal candidate profile

「させば愛と使命感を持って、
仕事のやりがいを感じながら、
積極的に行動、挑戦し続ける職員」



03 職員行動指針

guidelines for action

1

市民目線で考える

佐世保市役所は「佐世保市民の幸せ」を実現することが目的です。今の仕事が、佐世保市民のためになっているのか、自分たちがやりたいことや、やりたい方法という組織目線の思考で仕事を進めていないか、常に意識します。

2

想像力を働かせる

市民本位で考えるためには、相手の立場に立って発想することが求められます。相手が何に困っているのか、その問題の本質は何なのか、常に想像力を働かせます。

3

行動し、挑戦する

課題解決のためには、積極的に行動し、新しい考え方や新しい方法にも失敗を恐れず挑戦しなければなりません。上司は、このような挑戦を積極的に後押しします。漫然と前例踏襲とならないよう、上司は、前例と異なる事だけを理由に職員からの提案を否定しないよう心がけます。

4

協力しあう

仕事は一人ではできません。常に上司、部下、同僚と良好な関係を築き、協力して仕事を進めます。仕事を進めるためには、市民、事業者など外部の方のご理解、ご協力が不可欠です。丁寧な説明や理解を得るため、努力します。

5

健康である

いい仕事をするためには、健康が必要不可欠です。日々の健康管理やストレス解消などのセルフケアに取り組み、心身の健康の維持向上に努めます。上司は、過度な業務負担の是正、ハラスメントの防止など、職員の働きやすい環境づくりに取り組みます。

6

佐世保市の好きを増やす

佐世保市が好きであることは、佐世保市を良くしていきたいというやりがいにつながります。佐世保市内の多くの地域に視野を広げ、市民がさらに佐世保市を好きになってもらうために行動します。職員は、佐世保市の未来を創る人材として、佐世保市の好きをもっと増やします。

04 果たすべき役割と求められる能力

職階	部長・次長級	課長級	課長補佐級	係長級	主査級	主任主事級	主事級	専門官 暫定再任用職員	会計年度任用職員
	行政経営者	行政サービスの 第一責任者	行政サービスの 総括管理者	行政サービスの 総括的推進者	行政サービスの 自律的推進者	行政サービスの 効率的遂行者	行政サービスの 遂行者	行政サービスの 遂行者	行政サービスの 遂行者
果たすべき役割	長期的な視点で、組織の目標や方針を示し、決定するとともに、市政全般を踏まえた政策展開、政策評価を行うなど、行政経営者としての組織運営・組織管理を行う。	行政サービスの目標を示し、方針を決定するなど、多角的な視点から市政運営を行うとともに、課の責任者として、リスク管理も含めた適切な組織管理を行う。	課長業務を代行・補佐し、課の総括指揮をとるとともに、適正な行政サービス提供のための組織管理、合意形成などを行うことができる。また、効果的に職員の資質向上を行う。	行政サービスのあるべき姿を描き、事業展開に必要な調整を行うとともに、その実現に向けてリーダーシップを発揮することができる。また、人材育成に積極的に取り組む。	将来を見据えて、課題解決の具体的な手法を提案し実行するとともに、その実現のために、市民をはじめとした様々な関係者と調整を行いながら行政サービスを自律的に推進する。	専門性の高い知識や技術を駆使し、情報活用、様々な創意工夫、市民への的確な説明などを行い、円滑な組織運営に寄与しながら、行政サービスを効果的かつ効率的に提供する。	職員として担当業務を正確で迅速に遂行し、市民満足の向上を追求するとともに、問題意識を持って業務にあたり、その解決に向けて積極的かつ協力的に取り組む。	長年の職務で培った知識や経験、感覚を活かして行政サービスを提供したり、その知識等を職場に伝え、中堅職員・新入職員を指導する役割を担うことにより、人材育成に貢献する。	行政サービスの遂行を支援し、行政サービスの提供を補助する役割を担ったり、専門性の高い知識・技術を活用し、主体的に行政サービスの提供を行ったりする。
求められる能力	組織管理力 決断力		政策調整力 合意形成力 目標管理力 監督・統率力 人材育成力		交渉・折衝力 予見・洞察力 政策形成力 実行力		表現・説明力 住民対応力 知識・技術力 論理的思考力 情報分析・活用力 創意工夫力 課題発見力		規律性・責任感 積極性 協調性 正確性・迅速性
	※係長級以上の求められる能力として記載しているものは、それ未満の職階に求められる能力に加えて必要な能力を表している。								

05 求められる能力の整理

○：必要 ◎：特に必要

求められる能力			職階毎に特に重要とされる要素						
			部長・次長級	課長級	課長補佐級	係長級	主査級	主任主事級・主事級 暫定再任用職員	会計年度任用職員
意欲・態度	規律性・責任感	服務規律を遵守し、与えられた責務を最後まで遂行する態度	○	○	◎	◎	◎	◎	◎
	積極性(チャレンジ精神)	与えられた業務や新しい分野などに前向きに取り組む意欲	○	○	○	○	◎	◎	◎
	協調性	他の職員への自主的な協力など組織の内部の業務を円滑にする態度	○	○	○	○	○	◎	◎
	正確性・迅速性	自らの業務を正確にこなし、迅速かつ効率的に進める態度	○	○	○	○	○	◎	◎
表現能力	交渉・折衝力	内外の困難な交渉や折衝の場面でも適切に主張し、理解を得る能力	◎	◎	◎	◎	◎		
	表現・説明力	市民に対して説明責任を果たすとともに、内外の理解や納得を得る能力	○	○	○	○	◎	◎	
	住民対応力	市民への適切な接遇、良好なコミュニケーションを保つ能力	○	○	○	○	○	◎	
理解能力	予見・洞察力	社会情勢の変化や市民ニーズなどを的確に捉え、政策に活かす能力	◎	◎	◎	◎	◎		
	情報分析・活用力	業務に関する様々な情報やデータを収集・分析し、活用できる能力	○	○	◎	◎	◎		
	論理的思考力	事務の根拠や背景を理解し、業務やサービスを論理的に考える能力	○	○	○	○	◎	◎	
	知識・技術力	必要な知識や技術を習得し、業務に有効に活用する能力	○	○	○	○	○	◎	
企画能力	政策形成力	行政課題の解決やサービス向上などの政策を打ち出し、企画する能力	◎	◎	◎	◎	◎		
	創意工夫力	課題の改善や行政サービスの向上のため様々な工夫を行う能力	○	○	○	○	◎	◎	
	課題発見力	業務の方法や手段などを常に振り返り、課題や問題点を発見する能力	○	○	○	○	○	◎	
実行能力	合意形成力	自らの部課の政策実現に向けて、内外関係者の合意を形成する能力	◎	◎	◎				
	政策調整力	自らの部課の政策を市政全体の方針に調和させ、調整する能力	◎	◎	◎	◎			
	実行力	課題解決策や新たな行政サービスを実行し、実現に結びつける能力	○	○	○	◎	◎		
管理能力	決断力	市政の状況や方針などを踏まえて自ら判断し決定する能力	◎	◎					
	組織管理力	政策展開やリスク管理など行政経営の視点で組織を管理する能力	◎	◎					
	人材育成力	部下を適正に評価し、個性に合わせて適切な指導や助言を行う能力	◎	◎	◎	◎			
	監督・統率力	リーダーシップを発揮し、組織をまとめて導く能力	◎	◎	◎	◎			
	目標管理力	組織の目標を設定・把握し、その進捗状況を管理する能力	◎	◎	◎	◎			

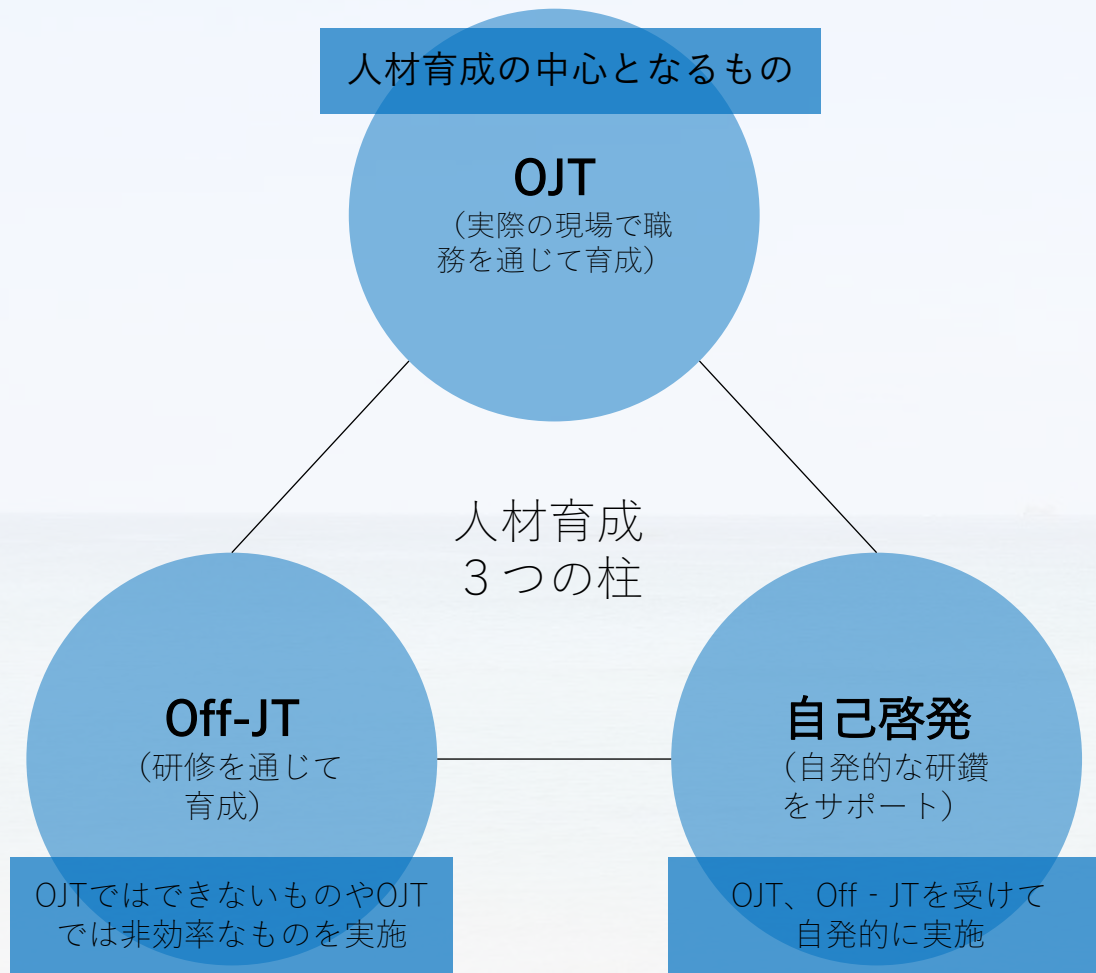


第3章 人材育成について

Chapter 3

- 01 人材育成プログラムの整備
- 02 人材の育成手法の充実
- 03 人を育てる人事管理

01 人材育成プログラムの整備



(1) なぜ人材育成プログラムの整備が必要なのか？

- 人材育成が目指す最終ゴールそのものは「次代を担う職員（ヒト）を育てること」で行政サービスを滞りなく遂行するためです。
- 「人材育成＝組織存続」のためです。
- 人材育成の中心となるべきは職場研修（OJT）で、それを補完するために集合研修（Off-JT）があります。

(2) 人材育成ができなかった組織は・・・

- 周りの変化についていけなくなり、どんどん衰退します。
- 職員のモチベーションはどんどん下がり、離職していきます。
(優秀な職員ほど成長意欲が強い傾向)
- 離職の増加に伴い、採用活動が厳しくなり、人材確保が困難になります。



02 人材の育成手法の充実

(1) 職場研修 (OJT)

- 職場研修 (OJT) では、職場の上司・先輩等が職場内で仕事をしながら報告・命令等の機会を捉え、その仕事に必要な情報や知識、技術、経験、執務態度等を実践的に教えます。
- 日常的に職員個人の特性に応じたきめ細かい個人指導を行うことは、人材育成の重要な手法であることから、職場の人材育成力の向上を図りながら、効果的なOJTの実践に組織的に取り組みます。

コラム

人材育成で一番重要なのは、「職場での効果的なOJT」です。

「先輩・上司の背中を見て学ぶ」時代は終わりに向かってますが、なぜでしょうか？

→ 1人1人の負担が多くなり、じっくり学ぶ機会が削られてきていることが理由です。短時間で効率的に学び、成果を出さなければいけない時代となり、「あいまいな指示を解釈する」「見て学ぶ」という時間が削られているためです。そのため、職場でのOJTは、非常に重要なものとなります。

これからは、「説明できる上司、先輩」「質問できる部下、後輩」が求められます。



1

仕事を通じた人材育成の推進

- 所属の職員の育成を積極的に行うことや、職員一人ひとりが自己成長を求めようという職場環境を整備することは、管理監督者の責務であり、部下の職員の育成に関する管理職への研修を充実するとともに、部下の育成を管理職の評価基準とし、職場の人材育成力の向上を図ります。
- 「目標による管理」における職員と上司との面談を通じ、業務の目的や目標を共有し業務の効果的で着実な進捗を図ります。また、人事評価制度の見直しとキャリアビジョンシート導入を踏まえ、職員と上司との面談において、職員のキャリアビジョンに基づき今後伸ばすべき能力を職員へフィードバックするほか、業務を通じた助言・指導も行うなど、効果的なOJTの実践に取り組み、職員の特性に応じた人材育成と職員の自律的なキャリア開発につなげます。

OJT (On the Job Training)

OJTとは、職場において、上司や先輩が仕事を通じて、また、仕事に関連させながら部下や後輩を育成・指導する「職場内研修」です。OJTは、日常的な職務に直結し、職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導が可能であり、能力開発において極めて有効な手法です。

02 人材の育成手法の充実

(2) 職員研修 (Off-JT)

- 職員研修は、職務遂行に必要な知識や技能を体系的・集中的に学習できるとともに、外部講師に接することでもものの見方や考え方が広がることや他の職場等の職員との交流により相互に啓発しあう機会でもあり、自己啓発や職場研修 (OJT) を補完する重要な手法です。
- この度の「目指すべき職員像」と「職員行動指針」の明確化も踏まえ、研修体系の一層の充実に向け、見直しを進めます。

1

現行の研修体系 (令和 6 年度現在)

- 階層別研修では、基礎研修、ステップアップ研修、管理者研修を実施しています。
- 特別研修では、指名研修、所属長推薦研修、カフェテリア研修を実施しています。

2

研修体系の見直しについて

- ① 職員研修体系の全体見直し
 - より効果的な研修となるよう体系の見直しを行います。
- ② 選択 (単位) 制研修等の導入検討
 - 職員の個々の能力の状況により、必要な研修カリキュラムを準備し、職員が自主性を持って研修を受講するように選択できる仕組みを検討します。
- ③ 人事評価と研修との連携を実施
 - 評価内容により、受講する研修を選択する仕組みづくりを検討

従来の研修体系



Off-JT (Off the Job Training)

Off-JTとは、本来の職務から離れて、講義を受けて知識を習得したり、参加者同士の討議等によって考え方を深めたりする「職場外研修」で、集合研修とも言い、自己啓発や職場内研修とともに能力開発における重要な手法です。

Off-JTでは、知識・技術を一定期間、集中的かつ体系的に学習できる効果があり、さらに他の職場や佐世保市以外の期間の職員等との人的ネットワークを形成する場として、互いに意識啓発し合う機会ともなります。

02-1 人材の育成手法の充実

従来の職員研修体系のアップデートを実施



必須研修

主事～課長級まで補職毎に必須の研修に整理

- ① 主事級（新規採用）
- ② 主任主事級
- ③ 主査
- ④ 係長
- ⑤ 課長補佐級
- ⑥ 課長級

自ら選択する研修→指名研修から選択研修へ

■選択・単位制研修の導入：複数年で研修計画を立て、その間に必要な研修の受講を実施する。

例）3か年で研修計画を示す

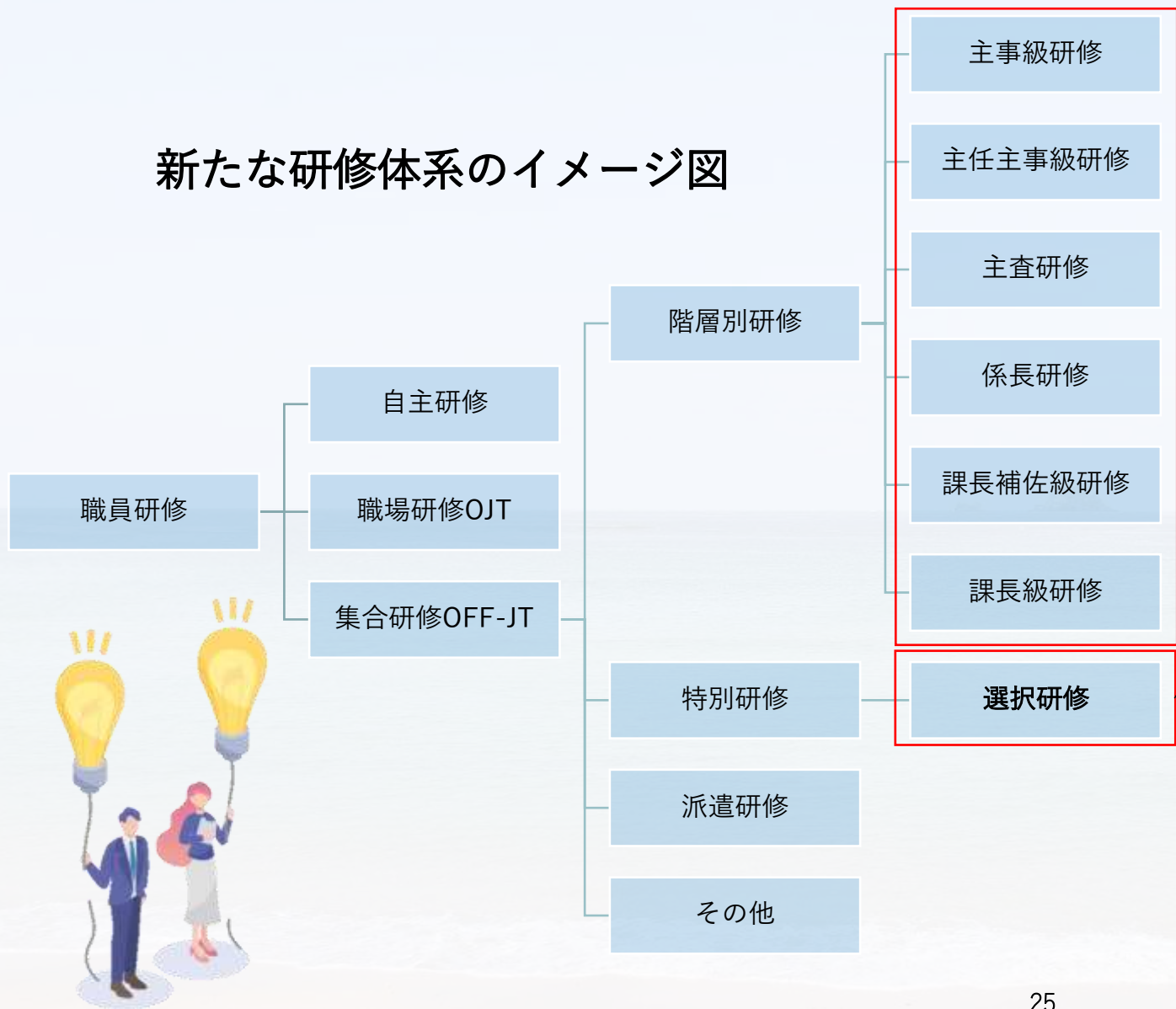
令和7年度	令和8年度	令和9年度
A研修	B研修	C研修

複数年を計画期間とすることで、研修メニューを充実させることが可能。

■人事評価と連動して研修を選択
※評価により必要な研修を準備

02-2 人材の育成手法の充実

新たな研修体系のイメージ図



階層別研修は必須の研修になります。

基本的に昇格した初年度に受講する研修です。
ただし、リスクリングのために、学び直しや、必要と感ずる場合は再度受講をすることも可とします。

ここでは、階級ごとに必要なスキルはもちろん、マインド形成などを目的としております。

一人一研修を目標に！

- 階層別研修とは別に、様々なカリキュラムを用意しますので、自身の足りない能力、更に伸ばしたい能力など「自ら選択」して研修を受講してもらいます。
- 研修のための研修ではなく、組織で力を発揮し、生産性向上のために受講するものです。
- こんな研修あったら嬉しいなどの声を把握し、研修体系に反映できるよう人事担当課は努めます。

- 第2章「1目指すべき組織像」、「2求められる職員像」、「3職員行動指針」に沿った研修カリキュラム
- 第2章「4果たすべき役割と求められる能力」、「5求められる能力の整理」の習得、カバーするための研修カリキュラム

03 人を育てる人事管理

(1) 人員配置～組織を活性化させる人員配置

- 職員の採用、育成、評価、配置などの人事施策は、組織目標の達成のために戦略的に実施する必要があります。組織目標の達成には、職員の能力を最大限に発揮させ、より良いパフォーマンスを引き出す必要がありますが、そのためには、職員が仕事に対して意欲を持って、主体的に仕事や能力開発、そして自律的なキャリア開発に取り組むことが求められます。
- 職員が自己の成長や組織への貢献度を実感できるような仕組みを構築し、仕事へのやりがいを高め、職員のキャリア開発支援につながる人員配置に努めます。

1

ジョブローテーションによる職員の育成

- 事務職での採用の場合、若手職員の育成の観点から、採用後、約10年で異なる3か所（企画系、総務系、窓口系）を経験させ、職務経験を通じて幅広い視野や専門的な知識・技能の習得につなげます。

2

意欲ある若手職員の登用

- 新たな行政課題に対応するため、意欲を持ち、能力のある若手職員が早期にマネジメント経験を積むことができるよう、積極的な登用に努めます。

3

女性職員の積極的な登用

- 多様化する行政課題にスピード感を持って対応していくためには、男性・女性を問わず職員一人ひとりの活躍が重要であり、女性職員を管理職へ積極的に登用します。
- ロールモデルを設定し、目標を立てやすくします。

4

HRテクノロジーの活用の検討

- 今後の人事管理業務（採用管理、労務管理、人員配置、育成管理、人事評価など）のより効率的できめ細かな対応に向け、HR(Human Resource)テクノロジーの導入・活用について検討します。

HR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「HRテック (HR Tech)」とも呼ばれます。これまでも人事業務では、職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。近年は人材活用や人材育成領域において、HRテクノロジーの利用が拡大しています。

5

キャリアパスの明示による育成の検討

- 若手職員が意欲を持って育児等とキャリア形成を両立できるよう、出産・育児を経験しながら管理職を目指すキャリアパスを例示するなどの取組を検討します。

キャリアパスとは、想定条件（22歳入庁、28歳結婚、29歳第一子出産など）を設定し、管理職までのキャリアを明示されているものです。将来をイメージしやすくなり、キャリアプランを立てやすくなります。

03 人を育てる人事管理

(2) 人事評価～職員の成長につなげる透明性の高い評価制度の構築～

➤ 個々の職員が担当する業務と組織全体とのつながりや貢献度合いを認識し、職員の能力やモチベーションの向上につなげるためには、職員一人ひとりの業績をしっかりと評価し、組織への貢献度を理解できるよう丁寧に伝えることが重要です。人事評価は、職員の能力と業績を評価するものですが、評価結果を人材育成に活用することが重要であり、評価結果は評価者である上司が職員の貢献度や成長した点、今後伸ばすべき能力をフィードバックし、職員の育成につながるよう、客観的かつ公正な人事評価を実施します。

1

客観的かつ公正な人事評価の実施

- 目指す職員像と職員行動指針の策定も踏まえ、評価項目や基準等を明示し人事評価の透明性を確保するとともに、評価結果をフィードバックするため、能力評価個人票を改定するなど、客観的で公正な能力評価を行います。
- また、「目標による管理」による業績評価制度については、より適切で円滑な運用が図られるよう、制度の充実に努めます。

2

評価者・被評価者への研修の充実

- 能力評価と業績評価が適切で円滑に実施されるよう、評価者及び被評価者への研修の強化について検討を行います。
- また、評価制度を見直す際には、職員への制度の周知を徹底するとともに、評価マニュアルの整備や、評価者及び被評価者への研修を行い、実効性のある制度運用に努めます。

3

職員と上司との面談を通じた育成

- 「目標による管理」における職員と上司との面談を通じ、業務の目的や目標を共有し業務の効果的で着実な進捗を図ることにより、職員の育成につながるほか、職員の特性に応じた人材育成・キャリア開発の観点からのアドバイスも行い、職員的能力開発・自律的なキャリア開発につなげます。
- 「目指す職員像」と「職員行動指針」の明確化を踏まえ、人事評価制度について見直すこととしており、職員が今後伸ばすべき能力を職員へフィードバックし、職員の育成・自律的なキャリア開発につなげます。

4

評価制度を補完する仕組みの検討

- 管理職の職務行動やマネジメント手法について、部下職員からどう受け止められているかを知ることが、管理職のマネジメント能力の向上につながる「気づき」の機会になると考えられることから、多面的評価制度の導入について、検討を進めます。



03 人を育てる人事管理

(3) 職員のチャレンジを応援する取組みの推進

➤ 複雑化・多様化する行政課題に対応するため、現場に赴き組織や地域の垣根を越えて多様な主体と連携・協働し、地域課題の解決に取り組む「越境人材」の育成を図ります。また、職員のやる気を引き出し、挑戦意欲に応える制度を実施します。

1

20%ルールを活用

➤ 勤務時間の一部（20%以内）を使って担当業務以外の政策・施策の企画立案等の活動に従事
➤ 組織間の垣根や担当業務にとらわれることなく、各職員の活動意欲や専門性等を最大限活用し、政策課題の解決や業務の改善を図ります。
➤ 職員自身の専門性等を踏まえ、主体的に従事する業務を選択し、担当業務以外にも幅広い業務を行うことで職員のモチベーション向上を図ります。

2

業務改善運動（させば自変・スマートプロジェクト）

➤ 市民サービスの向上や行政運営の効率化等の観点から、職員一人ひとりが自発的に日頃の業務のやり方を見直し、組織全体で改善に取り組む風土を浸透させることを目的とした取組みです。

3

庁内公募制度

➤ 新たな事業展開を図る必要がある部署又は専門的知識や能力を必要とする部署や職員派遣において、事業に携わることが希望する職員を公募して「やる気」のある職員を積極的に任用し、潜在化している人材の活用を図るとともに人材の育成を図り、もって適材適所の人事配置を行うことで質の高い行政運営と組織の活性化に資することを目的とします。

4

資格取得支援

➤ 組織として必要な資格取得に関して、支援を行うことで、資格取得へのモチベーションを高め、資格取得を促進します。
➤ 資格を取得することで、業務への幅を広げ、行政サービスの向上につながります。

5

長崎県立大学大学院の公募

➤ 佐世保市と長崎県立大学は、平成22年から包括連携に関する協定を結んでおり、これに基づき、令和元年度より佐世保市長が推薦する職員の大学院入学と修学に係る経費（受験料・入学金・授業料）の全額免除という、特別な取り計らいを頂き地元の大学院で学べる絶好の機会を県立大学につくって頂いております
➤ 大学院で職員が地域経済や政策、あるいはビジネスマネジメントを学べることは、これからの時代を担う人材の育成につながるとともに、地元大学との更なる連携強化が図れるものと期待します。

6

自主研究グループへの支援

➤ 職員の皆さんが日頃関心を持っている本市行政に関する事について、気の合う仲間や異なった職場の人たちなどでグループを結成し、勤務時間外を利用して自由に調査・研究活動を行う活動を組織として支援します。

第4章 人材確保について Chapter 4

- 01 佐世保市の魅力の発信
- 02 多様な人材の採用に向けた試験の工夫
- 03 多様な人材の採用

01 佐世保市の魅力の発信

➤ 「選ばれる組織」となるためには、佐世保市職員として市民サービス向上のために働くことの魅力を広く情報発信し、関心を持ってもらうことが必要です。このため、様々な取組みを組み合わせ、より多くの受験者に訴求し、人材の確保につなげます。

1 佐世保市の魅力発信のための採用支援システム導入

- 採用試験の広報の在り方を抜本的に改善し、採用支援システムを導入し、全国での本市の認知度を高め、「選ばれる市役所」を目指します。
- 人材確保が困難になりつつある専門職をPRする動画、ブログなどを積極的に作成し、広報に努めます。

2 採用説明会やイベントへの積極的参加

- SNSなど若者に訴求力のある手法を活用しながら、各受験者層に応じた的確な情報提供や市役所職員の仕事の魅力をアピールできる機会の充実を図るとともに、就職活動の早期化に対応し、開催時期の早期化や低学年層へのアプローチを強化します。

【主な取組み】各大学・高校による説明会への参加、企業が企画した採用イベントへの参加



3 技術職員確保の取組み

- 技術職員の確保は重要であり、関係部局が密接に連携し、市役所全体で採用広報活動を強化します。
- 【主な取組み】現場見学の実施、PR動画の制作、大学・高校訪問・講義 等

4 多様なインターンシップの実施による魅力発信

- 事務系・技術系問わず、学生に市役所の業務についてより理解を深めてもらうため、本格的な業務への従事や、職場の課題を研究してもらい、その解決策の提案を行う実践型インターンシップを実施します。

5 HPやSNSを活用した職場の魅力発信

- 外部から分かりにくい市役所の業務について、取組みの背景や担当者の思いを市HPやSNSを通じて発信することで、市役所の仕事をイメージしやすくなるよう取り組みます。

02 多様な人材の採用に向けた試験の工夫

- 受験者の確保に向け、時代に対応した試験制度や、受験者の負担を軽減するような試験方法を検討します。
- 複雑化する行政課題に的確に対応できる、多様な経験や知識・技能、専門性を有する幅広い人材の確保に努めます。



1

受験対象者の工夫

- 採用候補者名簿有効期間の延長、受験要件の緩和などを検討し、人材確保に努めます。

2

試験制度や試験方法の工夫

- 社会情勢に対応した試験制度や、受験者の負担を軽減する試験方法の工夫を継続して行います。
- テストセンター方式の導入、オンラインでの対応、AI分析導入等の効果的で効率化につながる取り組みを検討します。

3

職務経験者採用の工夫

- 現行の職務経験者（UIターン）試験も含め、多様な経験や知識・技能、専門性を有する職務経験者採用の在り方について、他自治体等での経験者採用拡大の動きなども踏まえ、人材確保につながる試験を実施します。
- 資格職に関しては筆記試験を免除するなど検討します。

4

選考試験採用の工夫

- 採用困難職種である薬剤師、獣医師採用選考試験について、通年募集の実施や募集開始時期の早期化、専門性を高めるための採用枠を創設するなど、人材の確保に向けた取り組みを引き続き行います。
- 他の選考職種についても、受験者の確保に向け、必要な見直しを関係部局と連携して行います。

5

多様な採用試験の実施

- カムバック採用、ディスカバリー採用、育児休暇の取得を促進するための採用枠の創設など、全国的に多様な枠組みの採用試験が実施され始めていることを踏まえ検討します。
- これまで佐世保市の実施する採用試験では受験ができなかった層へのアプローチを実施します。

(1) カムバック採用

過去に常勤の市職員として勤務経験があり、結婚や介護、転職などで退職した人が対象。

(2) ディスカバリー採用

国や県、他の自治体等で一定公務員としての勤務経験がある方を対象

03 多様な人材の採用

- 受験者の確保に向け、時代に対応した試験制度や、受験者の負担を軽減するような試験方法を検討します。
- 複雑化する行政課題に的確に対応できる、多様な経験や知識・技能、専門性を有する幅広い人材の確保に努めます。



1

新卒者に限らない経験者採用

- 新卒一括採用と経験者採用を効果的に組み合わせた複数の採用ルートの設定により多様な人材を確保できるよう実施します。

2

募集対象年齢の上限の拡充又は撤廃

- 新卒者のみに採用を固執することなく、多様な人材を積極的に確保するための要件の緩和を検討します。

3

会計年度任用職員からのステップアップの検討

- 会計年度任用職員から正規職員へのステップアップの枠組みとして、会計年度任用職員として培った行政経験、知識を一定考慮した選考となるように制度化の検討します。



4

外部副業人材の活用

- 地域課題を解決する熱意とスキルを持つ外部人材を副業・兼業により積極的に活用できる仕組みを検討します。

外部人材って何??

業務委託（請負契約や準委任契約）を企業や個人と結び、商品やサービスではなく、自分自身のスキルや知見を売り物として、価値提供を行う人々です。

法人経営者（法人成りしている個人で、アシスタントなど若干名の従業員がいる場合を含む）、個人事業主、すきまワーカー（開業届未提出の個人）に大別されます。副業の場合は、すきまワーカーとして、日中は主となる企業や組織に雇用され、すきま時間を使って個人の名前で仕事をしているケースが多いです。（経済産業省関東経済産業局「外部人材活用ガイダンス」より抜粋）

外部人材の活用が注目されているのはなぜ??

日本の労働人口は少子高齢化が進むにつれ減少し、生産年齢人口は2060年には2000年の約半分の4500万人を切ると言われています。そこで、報酬や拘束時間の面で従業員としては獲得難易度の高いプロフェッショナル人材に業務に関わってもらうために、広がっているのが副業・兼業、会社員やフリーランスなどの外部人材への業務委託です。（経済産業省関東経済産業局「外部人材活用ガイダンス」より抜粋）

第5章 職場環境の整備について

Chapter 5

- 01 多様な人材の活躍を可能にする職場環境の整備
- 02 働きやすい職場の雰囲気整備
- 03 職員のエンゲージメントの把握

01 多様な人材の活躍を可能にする職場環境の整備

- 生活や仕事に対する価値観が多様化するなか、自分らしいワークスタイルを自分らしい生き方のなかで実現すること（ワークインライフ）を心がける職員を支援します。また、性別や年齢に関係なく、全ての職員が能力を十分に発揮することが、行政運営の観点からも重要です。
- そのため、女性職員のさらなる活躍を推進するほか、育児や介護など様々な事情を抱える職員をはじめ、ライフステージに関わらず全ての職員が継続して勤務し、能力が発揮できる制度を拡充するとともに、組織として職員のワークインライフの支援に取り組みます。

1

ワーク・ライフ・バランスの実現

- 男性育休の推進
職員に休暇制度を周知するとともに、仕事と介護の両立に関する研修メニューの検討を実施します。
- 育児・介護との仕事の両立のため、様々な取り組みを検討し、育児・介護による職員の離職の防止に努めます。
- 年次休暇の取得促進のための効果的な取組を検討します。
- ノー残業デーの徹底、勤務時間の適正管理を徹底します。
- 多様な働き方、テレワークの活用のための環境整備を検討します。

2

業務の効率化の推進

- 長時間労働の是正、性別にかかわらず仕事と家庭の両立を図ることができるよう休業・休暇の取得促進を図るためには、業務の効率化が必要不可欠です。
- 前例踏襲のマインドを変化させる取り組みを検討します。

3

職場の健康管理等に関する取組み

- メンタルヘルス対策、ハラスメント対策
長期病休者全体の中に占めるメンタル不調を原因とする者の割合は高い傾向が続いており、不調の原因は、職場に起因するものや個人的な事情など多様ですが、ストレスチェック制度の活用や職員のセルフケア能力向上のための健康教育やメンタルヘルス相談の充実などに取り組みます。
- ハラスメントは、職員の能力の発揮を阻害し、執務環境を悪化させ職場全体の能率低下を招くことから、各種のハラスメント相談に対応するための相談窓口設置など、引き続きハラスメント防止対策の取組みを推進していきます。



02 働きやすい職場の雰囲気整備

- 多様な価値観を持つ職員同士が、自らの考えを表明して積極的なコミュニケーションをすることにより、相互理解の促進や組織への参加意識の向上が図られ、エンゲージメントを高めることが期待できる。また、上司と部下のコミュニケーションの活性化は、職場の信頼関係の構築や管理職のマネジメント能力の向上につながり、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けるようになることが期待できます。
- そのため、職員が発言・行動しやすい職場の雰囲気づくりを進め、職場におけるコミュニケーションのデジタル化が進む中で、モバイルパソコンの導入やフリーアドレス化などのスマートワーク環境の実現やオフィス改革に取り組む等、風通しの良い一体感のある職場環境を構築します。
- また、職員の自発的なキャリア形成や新たなチャレンジを応援する職場風土を醸成します。

◎職員のエンゲージメント調査結果から抜粋・・・（実施期間 令和6年2月6日（火）～2月20日（火））

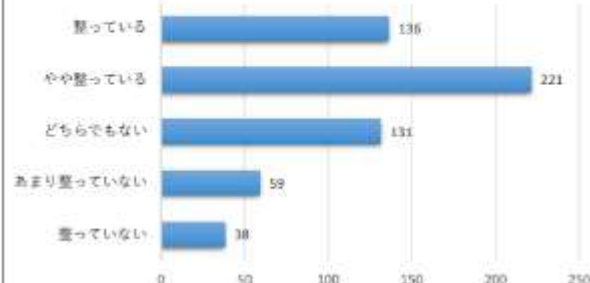
1 執務室のフリーアドレス化やモバイルパソコンの活用

- 既に一部の職場ではフリーアドレスやモバイルパソコンを導入していますが、さらなる拡大を図るとともに、柔軟な発想が生まれる働きやすい職場環境の整備に取り組みます。

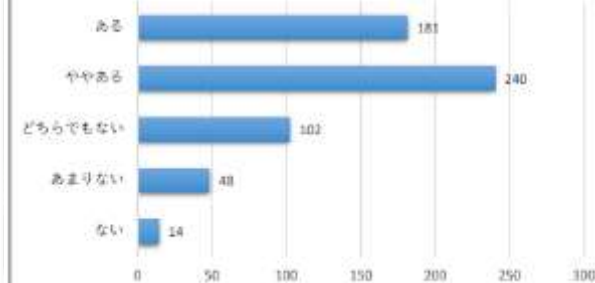
2 職場でのコミュニケーション向上のための取り組み

- 上司と部下、先輩と後輩、同僚など様々な人間関係が職場内には存在しますが、良好な関係は仕事に対するやりがいにつながります。
- また、信頼関係を築くことで、情報を共有し、業務でのミス防止や、発言、行動がしやすくなります。

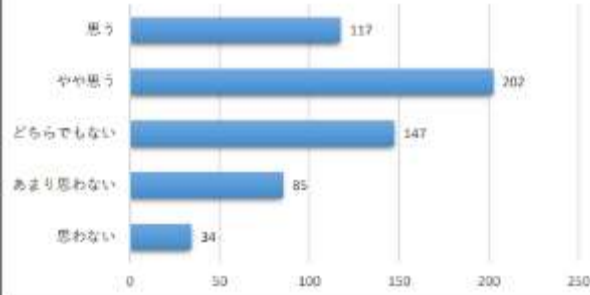
9.あなたの職場は、仕事に集中できる環境が整っていますか。



11.あなたの職場は、気兼ねなく意見を言える雰囲気がありますか。



12.あなたの職場は、チャレンジしやすい職場だと思いますか。



03 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、愛着などの「職員のエンゲージメント」を把握することにより、組織の健全化、組織力の向上、個人の意欲向上、人材の定着につなげていくことが重要です。
- そのため、定期的に職員のエンゲージメントに関する調査を実施し、その結果から組織が抱える課題を洗い出し、職員にフィードバックするといった取組を検討します。

1 職員のエンゲージメント調査

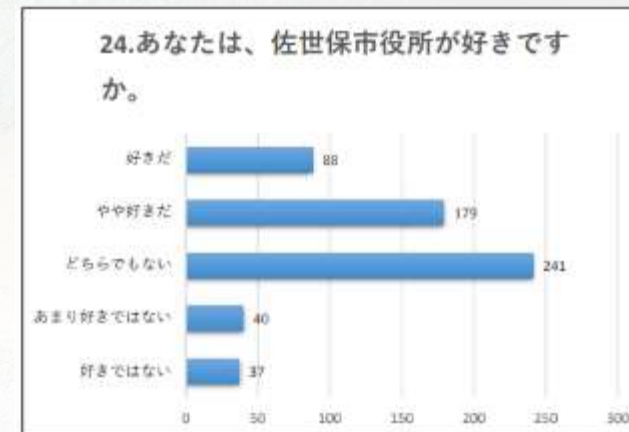
- 本方針を策定するにあたり、職員のエンゲージメント調査を実施しましたが、今後も定期的の実施することにより、その結果から組織が抱える課題を把握し、職員の意欲向上に努めます。
- また、人材育成や人事管理について、今後もアンケートなどにより職員の意見を聞きながら、取組みの充実につなげていきます。

◎働き方・仕事の進め方に関する職員アンケート結果から抜粋（実施期間令和6年5月16日（木）～5月27日（月））

◎職員のエンゲージメント調査結果から抜粋（実施期間 令和6年2月6日（火）～2月20日（火））

【問14】あなたは自分の仕事に対してどのくらいやりがいを感じていますか	回答者数	割合
とてもやりがいを感じる	129	23.1%
やややりがいを感じる	299	53.6%
あまりやりがいを感じない	109	19.5%
全くやりがいを感じない	21	3.8%
総計	558	

「あまりやりがいを感じない」、「まったくやりがいを感じない」の回答割合が23.3%という結果に・・・



どちらでもない、あまり好きではない、好きではないが、54%と半分以上という結果に・・・
様々な意見が出されており、単なるアンケートで終わらせないためにも、改善できるところから改善を行うことが必要。

第6章 DX人材の育成・確保について

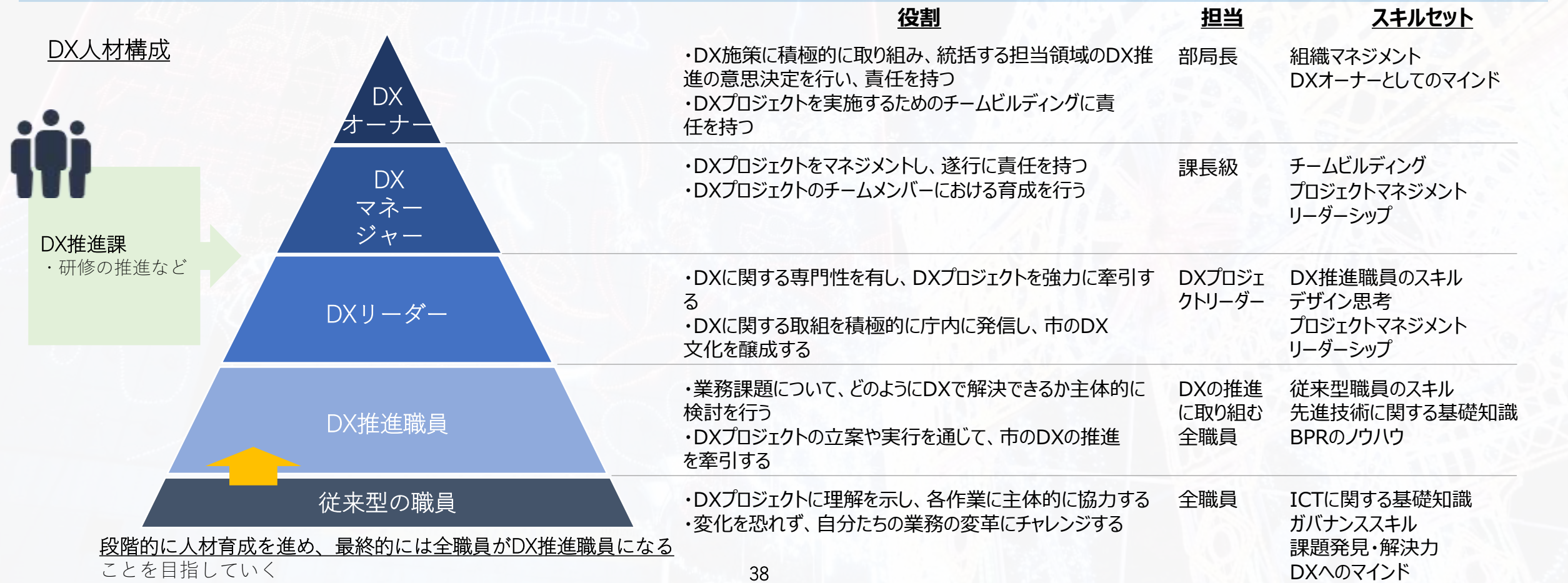
Chapter 6

- 01 求められるDX人材像
- 02 DX人材の「育成」
- 03 DX人材の「確保」

01 求められるDX人材像

デジタル技術やデータを活用して、市民の目線に立った行政サービスや業務プロセスの改革、業務の高度化を推進できる職員

- 少子高齢化の進展や、価値観の多様化など、社会情勢の急速な変化の中で、複雑化・高度化する行政課題に対応するため、デジタル技術を有効に活用して業務変革などを推進し、行政サービスの質を向上させる必要があります。
- その実現には、デジタル技術を駆使して変革を推進できる人材が不可欠です。本市においても、こうしたDX人材の確保に努めるとともに、全職員がデジタルスキルのレベルアップを図りながら、DXを積極的に推進できる組織となるよう人材育成に努めます。
- 本市では、令和4年2月に「佐世保市DX戦略」を策定しており、当該戦略に基づいて行動していきます。



02 DX人材の「育成」

- 職員のデジタルリテラシを定期的に測定し、不足する、あるいは優れているスキルや知識を把握します。
- 測定に基づき、デジタルに関する弱みの改善、および強みを伸ばすような研修プログラムを提供します。



1

職員のデジタルリテラシ測定

- 職員のデジタルリテラシについて、マインドや基礎的なスキルレベルなどを客観的に比較可能な形で調査します。
- 調査結果は、実施すべき研修の内容検討に活用します。

2

DX人材育成研修の実施

- DXに関するマインド形成から、行動に繋げるための実践的なスキル習得までの、適切な研修を実施します。
なお、DX推進職員に必要となるスキルについては、研修体系にDXに関する研修を位置づけることで、全職員のスキルアップに努めます。
- ショート動画など、隙間時間で学ぶことができるような研修の実施方法を検討します。

3

IT関連資格取得にかかる支援

- 市職員に求められるデジタルスキルの習得のため、関連する資格の取得を促進します。

4

関係機関への派遣研修の実施

- これまで、デジタル庁、内閣官房新しい地方経済・生活環境創生本部事務局に本市から実務研修として派遣を実施しています。
- 派遣により、国が実施する最新の情報に触れることで、DX人材を育成し、派遣終了後には、本市の中心となってDXに取り組むことができる人材となることを目指します。

5

広範囲なDXスキル活用

- DXリーダーとなる人材は、自分の担当業務だけではなく、広く、そのDXスキルを活かせるような仕組みを検討します。

03 DX人材の「確保」

➤市職員に求められるレベルを超えるDXのスキル・知識等については、外部人材の活用により補います。

先端技術等の情報提供

支援対象	支援内容
CDO（Chief Digital Officer）：副市長	•市のデジタル化の方針（グランドデザイン）策定に関する支援 •市のデジタル化のガバナンスに関する支援 •市のデジタル化に関する意思決定支援 •先端技術等の情報提供
DXオーナー：部局長	•市のデジタル戦略の策定・評価に関する支援
DXマネージャー：課長級	•デジタル化事業の企画立案に関する支援 •デジタルツールの費用精査に関する支援 •デジタルツールの選定に関する支援 •デジタル化プロジェクトのマネジメントに関する支援
DX推進職員：一般職員	•DXリーダーになるための研修の提供 •デジタルツールの高度な利用方法に関する助言
従来型の職員：（DXに不慣れな）一般職員	•DX推進職員になるための研修の提供



成果指標

指標	基準値 (令和5年度)	目標値	設定根拠
仕事にやりがいを感じる職員の割合	75.7%	85.0% (令和9年度まで)	第7次総合計画後期基本計画「2 市民の視点に立った行政基盤の整備」KPI
エンゲージメント調査結果	—	調査結果向上 (対前年度比)	エンゲージメント調査結果を基に目標設定を実施
職員人材確保率	71.6%	100%	退職者及び欠員、育児休暇等に対する採用試験による充足率
研修受講率 (eラーニング、動画視聴等を含む受講率)	—	職員 100% 受講 (複数年度での目標達成値)	令和9年度までの3年間で職員1人1研修100%を目標に実施。 ただし、階層別研修は除く

当該基本方針は第7次総合計画に合わせ、令和9年度までの実績をふまえ、令和10年度以降の見直しを検討



佐世保市人材育成・確保基本方針

発行 佐世保市

編集 佐世保市総務部職員課

所在地 〒857-8585 長崎県佐世保市八幡町1番10号

電話 0956-24-1111（代表）

