

2026年4月



めがねのまちさばえ

Sabae Japan Eyeglasses

鯖江市人材育成・確保 基本方針

Create Your Design, Create the Future

目次

第1章 人材育成・確保基本方針について.....	4
1 方針の目的.....	4
2 鯖江市を取り巻く環境の変化.....	4
3 改定のポイント.....	5
第2章 目指すべき職員像.....	6
1 ミッション、ビジョン、バリュー.....	6
2 4つのバリューと「能力・態度」「知識・スキル」.....	8
3 職位に応じて果たすべき役割.....	14
第3章 職位・職種・キャリア形成期に応じた知識・スキルの獲得.....	15
1 全ての職員に求められる基本的な知識の習得.....	16
2 職種ごとの専門的知識・技能の習得.....	17
3 キャリア形成期に対応した知識・スキルの獲得.....	18
(1)【知る・挑む】期 ～若手時期における広い土台の形成～.....	19
(2)【伸ばす・固める】期 ～職員の自発的職業キャリア形成～.....	21
(3)【伝える・導く】期 ～リーダーに求められる組織運営力の習得～.....	22
(4)【支える】期 ～業務を遂行しながら後進育成に努め、支援する～.....	25
4 時代のニーズに合わせて求められる公務員としてのスキル.....	27
(1) AIを活用しDXを推進するデジタル人材の育成.....	27
(2) デザイン思考により政策を立案する人材の育成.....	29
5 必要とされる能力・態度の獲得に向けた適正な評価.....	31
(1) 人事評価制度.....	31
第4章 良好な職場環境づくりの推進.....	33
1 風通しのよい組織体制の構築.....	33
2 仕事と家庭生活、地域活動との両立支援.....	33

3 時間外勤務の縮減	34
4 心と体の健康管理の推進	35
5 総合的なハラスメント対策の実施	36
第5章 人材育成・確保基本方針の推進に当たって	37
1 職員の採用と適正配置	37
(1) 優秀な人材の確保	37
(2) 多様な人材の活用	37
(3) 人事配置	38
(4) 昇任管理	38
2 研修効果を最大化するために	39
(1) 職場研修(OJT)について	39
(2) アンケートの実施	39
(3) 課内での共有「今日の〇〇」運動	43
(4) 広域研修の活用	43
《参考資料》	44

第1章 人材育成・確保基本方針について

1 方針の目的

変化の激しい時代の中で、人口減少、少子高齢化問題や市民ニーズの多様化に的確に対応していくためには、その担い手となる市職員一人ひとりが自学して能力の向上に努めるとともに、組織としても、職員が最大の能力を発揮できるよう、人材育成の仕組みや職場の環境を整備していく必要があります。

『鯖江市人材育成基本方針』は、社会情勢の変化を踏まえながら職員としてあるべき姿を明らかにしたうえで、実現に向けた方策を体系的に整理したものです。

2 鯖江市を取り巻く環境の変化

鯖江市では、平成12年2月に人事評価制度の開始などを背景に、求められる職員像を明らかにし、その職員像を目標に自己の能力を伸ばし、その能力を存分に発揮できるようにするための指針として「鯖江市人材育成基本方針」を策定しました。

平成18年7月には、第4次総合戦略の策定、人事評価制度に目標管理制度を導入したことなどから、組織全体のマネジメント体質の強化を図り、社会情勢の変化に柔軟かつ弾力的に対応できる人材を育成することを目的に改定を行い、さらに平成25年5月には、地域社会におけるグローバル化の進行、協働による地域づくりの推進、行政改革の進展による行政組織のスリム化などの環境の変化に対応するため、「人事管理」「職員研修」「組織運営」「職場環境」の4つの大きな取り組みを示すとともに、各所属で組織目標を掲げ、組織目標の達成に向け各職員が目標を設定することで組織力の向上を図ることができるよう基本方針を改定しました。

前回の改定から10年以上が経過し、その間に、社会情勢は大きく変化しました。

少子高齢化のさらなる進行と労働人口の減少、市民の価値観やデジタル技術の変化、ワーク・ライフバランスの推進、大規模災害への対応など、行政課題は全国的に複雑・多様化しています。

鯖江市でも、労働人口の減少に伴い公務員志望者の減少が見られる一方で、社会人経験者の採用増加、男性育児休業取得率の向上、リモートワーク、フリーアドレス化の推進、定年延長した職員によるノウハウの伝授など職員を取り巻く環境に変化がみられ、職員の価値観や働き方は、日々アップデートを求められています。

また、デジタル技術の発展に伴い、作業の迅速化や業務の効率化、市民サービスの向上が求められています。さらに、デザイン思考を活用した事業立案手法の習得など、時代のニーズに応じて公務員に求められるスキルは常に変化しています。

一方で、令和2年以降コロナ禍や、令和6年能登半島地震を受け、BCP（事業継続計画）の重要性も高まっています。また、全国的に事務処理ミスの発生率が高くなっており、鯖江市職員においてもコンプライアンスの徹底、リスクマネジメント力の向上が不可欠となっ

ています。

このように、職員に求められる能力も、この10年間で大きく変容しつつあること、近年の休職者・離職者の増加といった課題に対して、持続可能な組織力向上に向けた取り組みを行う必要があることなどから、今回、基本方針を改定することとしました。

3 改定のポイント

今回の主な改正点は下記のとおりです。

- ① 目指すべき職員像の見直し
(中長期計画等を踏まえ、ミッション、ビジョン、バリューとして整理)
- ② 目指すべき職員像に求められる能力・態度を記載、人事評価と連動
- ③ 求められる能力・態度を獲得するための方策について、職種、キャリア形成期等に応じ記載
(研修について4つの視点から分類し、計画的に実施することを記載)
- ④ DXへの対応のための方策を記載
- ⑤ 人材獲得・離職者抑制のための方策を記載

今回の改定に当たっては、目指すべき職員像を鯖江市の中長期計画やブランド戦略を踏まえ見直したほか、職員のキャリアデザインの確立に重点を置き、研修計画を再構築しました。具体的には、職員に必要な知識・スキルを「基本的な知識」「専門的知識」「キャリア形成に応じて求められる知識」「時代のニーズに応じて求められる知識」の4つに分類し、それぞれの習得を組み込んだ研修計画を策定し、職員のキャリア形成の手助けとなるよう改めました。

また、職員が最大の能力を発揮できるよう、職場の環境改善だけでなく、人材確保の方策についても言及しています。

第2章 目指すべき職員像

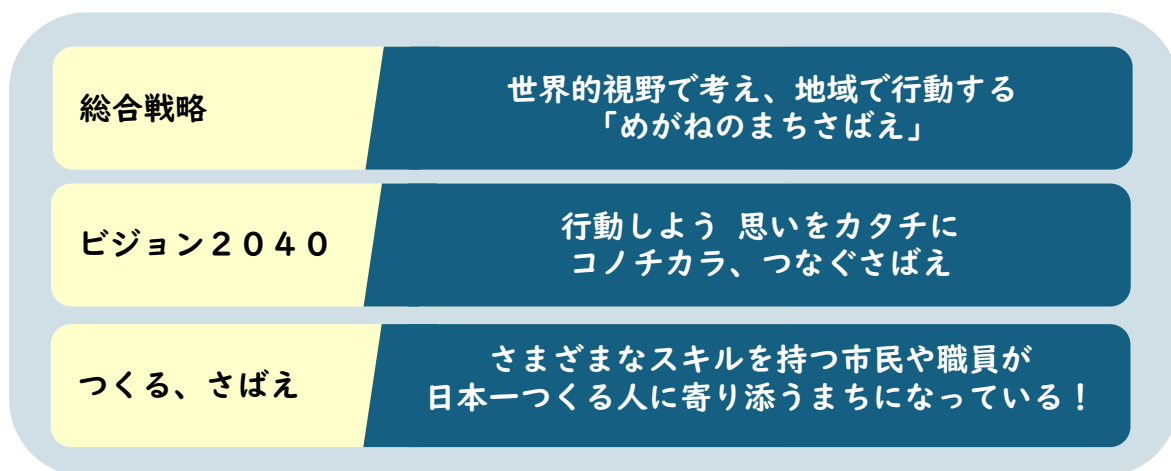
1 ミッション、ビジョン、バリュー

「めがねのまちさばえビジョン2040」では、みんなの「思いをカタチ」にするために「個の力」をつなぎ「鯖江の地から」一人ひとりが「行動している」姿を、鯖江市の目指すべき未来像としています。

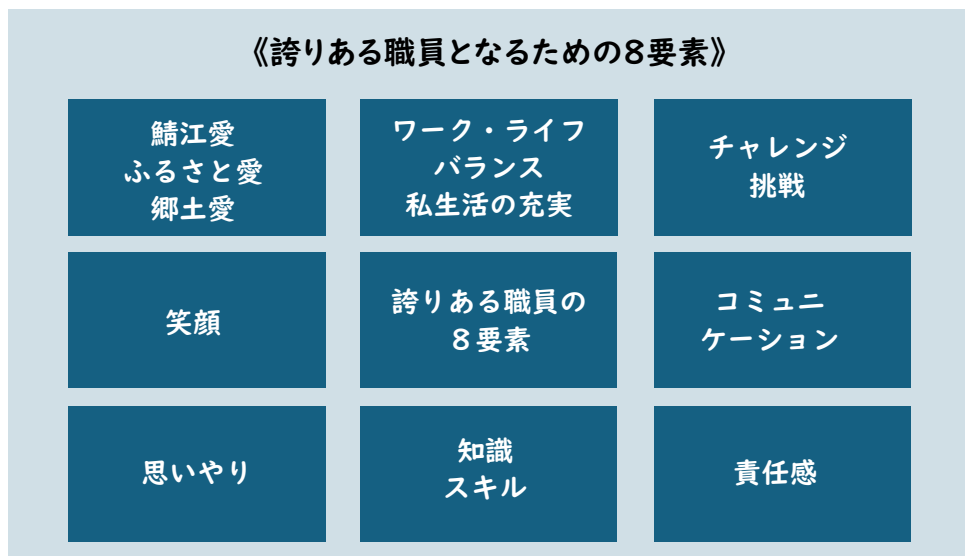
それに連なる「鯖江市デジタル田園都市構想総合戦略」では、人口減少社会に的確に対応し、活力ある鯖江市であり続けるため、「世界的視野で物事を考え、地域で行動する「めがねのまちさばえ」」を基本コンセプトとしています。

また、鯖江市のブランド戦略である「つくる、さばえ」では鯖江市の職員を「さまざまなスキルを持って、アクションを起こす人々に寄り添い続ける支え手」として位置づけています。

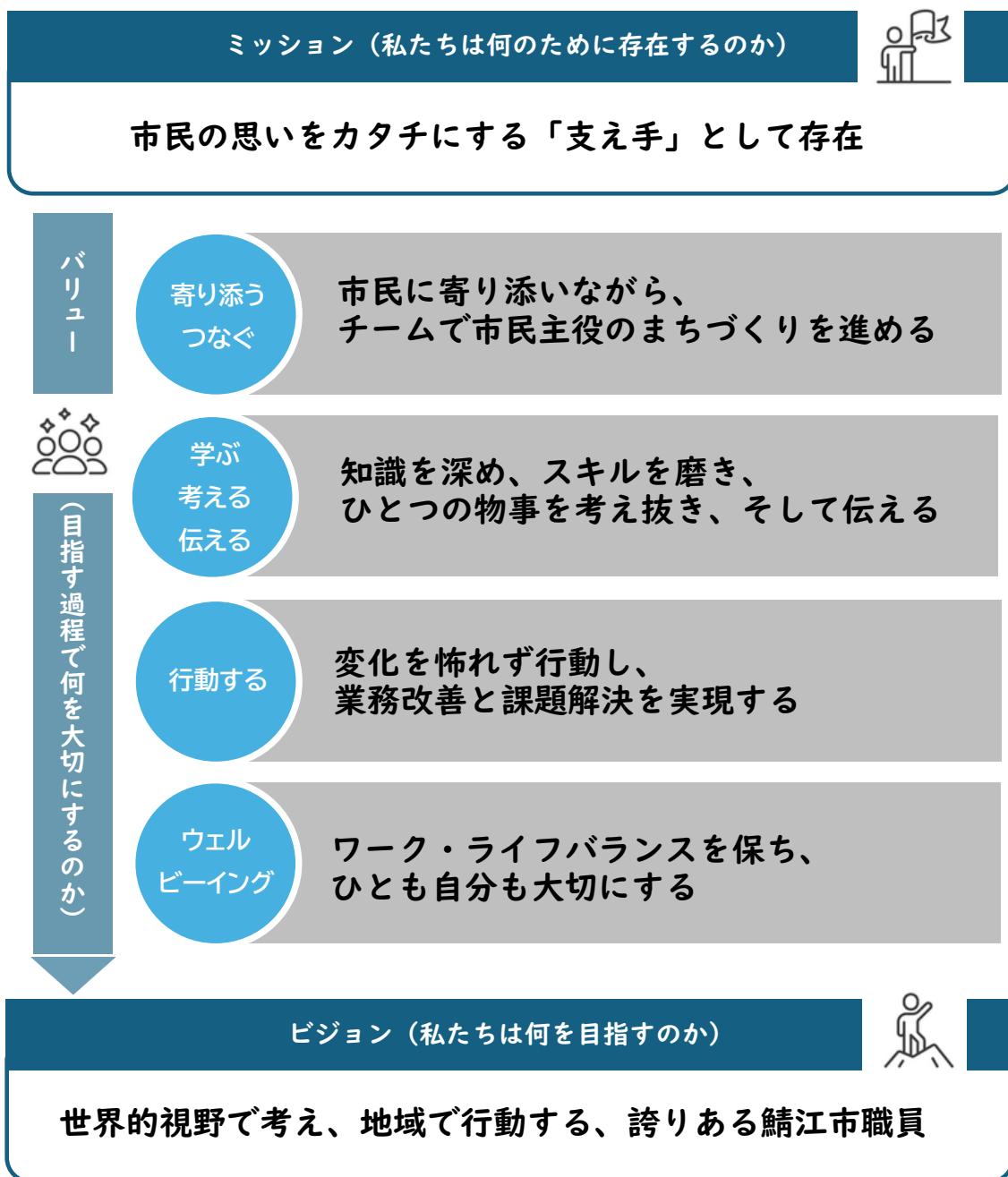
一方で、令和5年度に本市では、全職員が参加して「誇りある職員」となるための目標達成シート（マンダラチャート）の作成を行い、「誇りある職員」となるために必要な8要素を決定しました。



《誇りある職員となるための8要素》

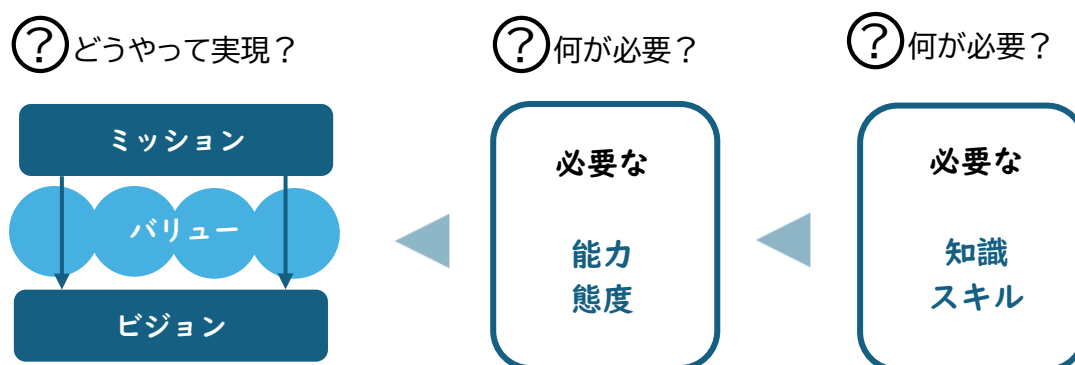


本方針では、これら諸計画や職員の目標達成シートを踏まえ、「目指すべき職員像」について、「ミッション（私たちは何のために存在するのか）」「ビジョン（私たちは何をを目指すのか）」「バリュー（目指していく過程で何を大切にするのか）」に分けて整理をしました。



2 4つのバリューと「能力・態度」「知識・スキル」

この章では、目指すべき職員像（ビジョン）「世界的視野で考え、地域で行動する、誇りある鯖江市職員」に少しでも近づくために、4つのバリュー「寄り添う・つなぐ」「学ぶ・考える・伝える」「行動する」「ウェルビーイング」を掲げ、それらを実現するために必要な「能力・態度」を明らかにするとともに、その「能力・態度」を獲得するために必要な「知識・スキル」について考えます。



ここで、私たちが目指すべき職員像に近づくために大切にしたい4つのバリューについて、もう少し詳しく述べていきます。

寄り添う
つなぐ

(1) 市民に寄り添いながら、 チームで市民主役のまちづくりを進める



鯖江市は、「市民主役条例」において「まちづくりの主役は市民であるという思いを共有し、責任と自覚を持って積極的にまちづくりを進める」ことを定め、「市民主役で日本一活気あるまち」を目指しています。

複雑・多様化する地域の課題や市民ニーズに的確に対応していくためには、職員が積極的に地域に出向き、市民の立場で市民とともに考え、答えを見つけ出していく「協働」の意識が求められます。

本市最大の魅力である「市民と職員の距離が近い」という特性を職員一人ひとりが大切にし、自らも地域社会の一員であるという自覚を持つことで、「市民の目線」「生活者の視点」から、様々な状況にある市民と寄り添い、挑戦する市民とともに汗をかき、地域で行動していくことが可能となります。

このことから、市民や職員同士の「コミュニケーション」を通して、必要な人材や関係者をつなぎ、仲間で支え合い、チームで市民主役のまちづくりを進めることを大切にします。

■求められる能力・態度

規律性	公務員として高い倫理観と使命感をもって法令や職務上の機密、上司の指示を守り、全力で職務を全うする能力
協調性	周囲の状況を把握し、自ら他の職員とともに目標の達成に取り組んでいく能力
企画力 (課題把握・応対力)	課題を把握し、解決のための手段、方法を見出し、段取りを組み立てる能力
知識・技能力	仕事に必要なとされる最新の知識・技術を習得し活用する能力 自己の知識や技術を他の人にも伝える能力
判断力	状況を把握し、問題の本質を捉え、適切に対応する能力
折衝力	論点を明確にして説得力のある説明を行い、粘り強く交渉し、解決に導く能力
接遇 (包容力)	好感もてる態度で、わかりやすい言葉を使い、相手の話を共感をもって傾聴し、誠実に対応する能力

■必要な知識・スキルの例

- ・ 公務員倫理に関する知識
- ・ 接遇に関する知識
- ・ ファシリテーション（話し合いを円滑に進める力）に関する知識・技術
- ・ ネゴシエーション（調整・交渉する力）に関する知識・技術
- ・ マーケティングに関する知識・技術
- ・ 市民主役という意識の徹底
- ・ ダイバーシティの推進のために必要な知識
- ・ デザイン思考

学ぶ
考える
伝える

(2) 知識を深め、スキルを磨き、 ひとつの物事を考え抜き、そして伝える



法律や制度を適正に運用し、公平性と信頼を確保するためには、正しい知識を身に付けることが不可欠です。その上で、鯖江市の将来を見据え、市民が満足する質の高い行政サービスを創造するためには、時代の変化に合わせ、常にその知識やスキルをアップデートしていく必要があります。自ら積極的にスキルアップを図るとともに、職員同士が能力や適性に合った指導・教育を行ったり、情報を共有したりすることで、組織全体の能力・スキルを底上げしていくことが求められています。

また、社会情勢の変化に対応し、限られた経営資源の中で、効果・効率の最大化を目指し、

持続可能な都市経営を実現するためには、常に、世界的視野で考え、長期的な視点で物事を計画していく思慮深さが必要です。このことから、常に学び、考え抜く態度を大切にします。

■求められる能力・態度

規律性	公務員として高い倫理観と使命感をもって法令や職務上の機密、上司の指示を守り、全力で職務を全うする能力
自発・積極性	仕事に熱意を持って前向きに取り組み、幅広く関心を持ちながら積極、果敢に挑戦することができる能力
責任性	組織の一員として期待されている役割を正しく認識し、使命感と当事者意識を持って事態に対処し、業務を遂行する能力
知識・技能力	仕事に必要なとされる最新の知識・技術を習得し活用する能力 自己の知識や技術を他の人にも伝える能力
判断力	状況を把握し、問題の本質を捉え、適切に対応する能力
創意工夫	従来のやり方や慣例にこだわらず、新たな視点や斬新な発想を見出し、効果的な解決策を提示・改善する能力
指導・統率力	適切な指示・命令を通して、部下を管理し、組織力を最大限に発揮させる能力

■必要な知識・スキルの例

- ・リスクリング（学び直し）に関する知識、意欲
- ・DXに関する知識・技術
- ・コーチング（相手の成長を支援する関わり方）に関する知識・技術
- ・OJT（日常業務を通じた育成）に関する知識・技術
- ・1 on 1（個別の対話型面談）に関する知識・技術
- ・ハラスメントに関する知識

行動する

（3）変化を怖れず行動し、 業務改善と課題解決を実現する



「ビジョン2040」や「総合戦略」では「行動すること」の大切さを基本理念のなかで強調しています。変化の激しい時代のなかで、様々な地域課題に立ち向かうためには、変化を怖れず行動し、よりよい方法を求めて、業務を改善していく姿勢が不可欠です。

さらに、チャレンジ精神をもって、新しい施策や事業を立案したり、勇気をもって効果の小さくなった事業を廃止することも必要です。

このことから、変化を怖れず行動し、常に高いモチベーションで様々な課題に立ち向かう態度を大切にします。

■求められる能力・態度

協調性	周囲の状況を把握し、自ら他の職員とともに目標の達成に取り組んでいく能力
自発・積極性	仕事に熱意を持って前向きに取り組み、幅広く関心を持ちながら積極、果敢に挑戦することができる能力
責任性	組織の一員として期待されている役割を正しく認識し、使命感と当事者意識を持って事態に対処し、業務を遂行する能力
企画力 (課題把握・対応力)	課題を把握し、解決のための手段、方法を見出し、段取りを組み立てる能力
創意工夫	従来のやり方や慣例にこだわらず、新たな視点や斬新な発想を見出し、効果的な解決策を提示・改善する能力
判断力	状況を把握し、問題の本質を捉え、適切に対応する能力
折衝力	論点を明確にして説得力のある説明を行い、粘り強く交渉し、解決に導く能力
接遇 (包容力)	好感もてる態度で、わかりやすい言葉を使い、相手の話を共感をもって傾聴し、誠実に対応する能力
実行力	目標の達成のために前向きに取り組み、粘り強く行動する能力
指導・統率力	適切な指示・命令を通して、部下を管理し、組織力を最大限に発揮させる能力

■必要な知識・スキルの例

- ・ 財政に関する知識
- ・ 進捗管理を行うスキル
- ・ モチベーションを保つスキル
- ・ デザイン思考
- ・ DXに関する知識・技術

ウェル
ビーイング

(4) ワーク・ライフバランスを保ち、 ひとも自分も大切にする



上記3つのバリューを実現するためには、何より、職員一人ひとりが健康で、いきいきと働くことができる職場環境が不可欠です。

職員一人ひとりが質の高い仕事を行いながら、誰のことも犠牲にすることなく、自身の生活も充実させられるよう、「身体的・精神的・社会的に調和のとれた良好な状態で、安心して、楽しく働き続けることができる」というウェルビーイングの視点を取り入れます。

そのために、職員の確保と適正な配置、そして心身の健康や働きやすさを支える職場環境の改善を進め、ワーク・ライフバランスの実現を目指します。

また、限られた職員数で最大限の成果を発揮できるよう、デジタル技術等を活用し、事業の質をより良いものに転換するなど、事務事業のさらなる効率化を図ります。

■求められる能力・態度

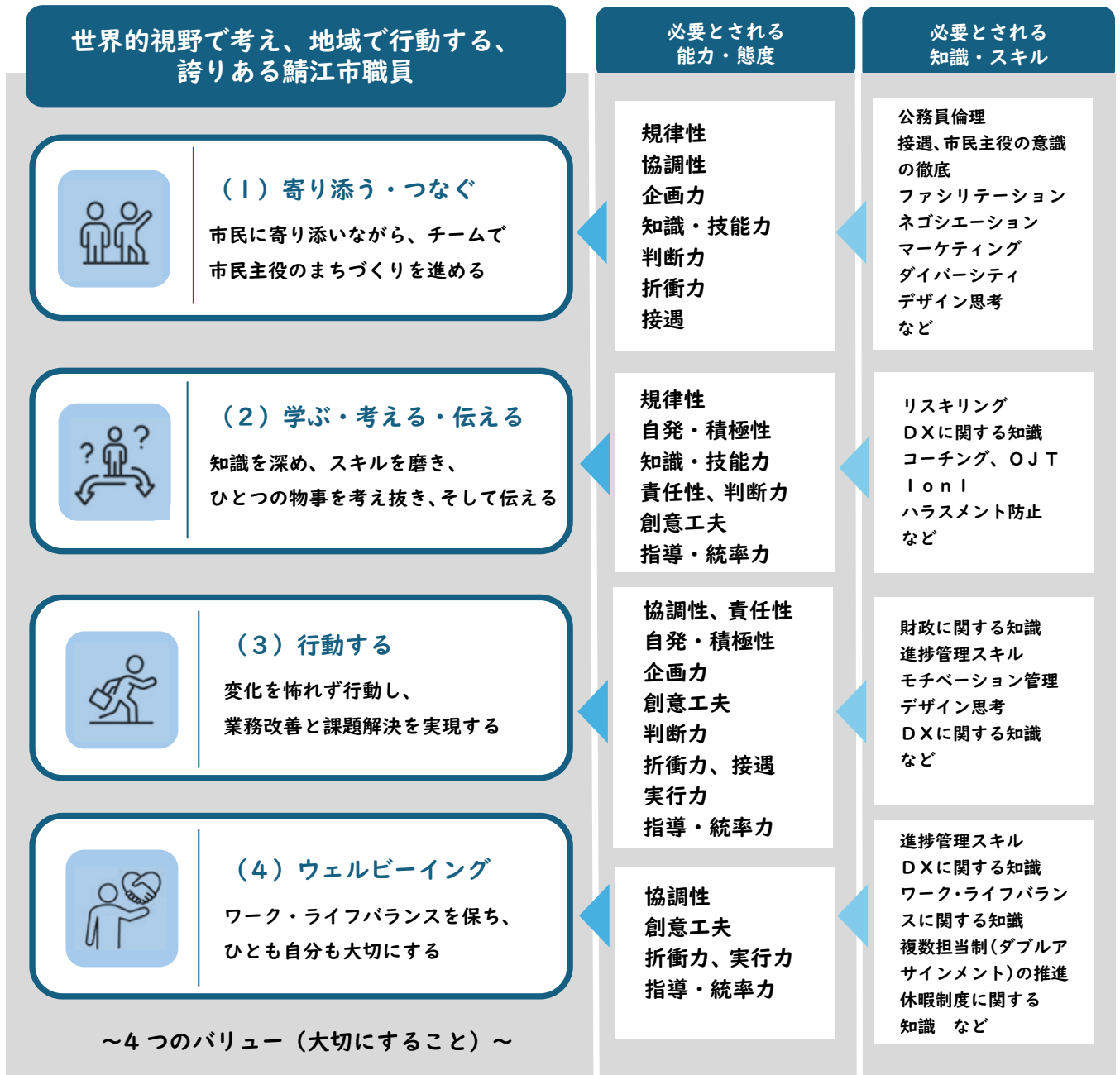
協調性	周囲の状況を把握し、自ら他の職員とともに目標の達成に取り組んでいく能力
創意工夫	従来のやり方や慣例にこだわらず、新たな視点や斬新な発想を見出し、効果的な解決策を提示・改善する能力
折衝力	論点を明確にして説得力のある説明を行い、粘り強く交渉し、解決に導く能力
実行力	目標の達成のために前向きに取り組み、粘り強く行動する能力
指導・統率力	適切な指示・命令を通して、部下を管理し、組織力を最大限に発揮させる能力

■必要な知識・スキルの例

<ul style="list-style-type: none"> ・進捗管理を行うスキル ・DXに関する知識・技術 ・ワーク・ライフバランスに関する知識 ・複数担当制（ダブルアサインメント）の推進 ・休暇制度などへの正しい理解
--

※職員の確保と適正な配置、職場環境の改善については、第4章に詳しく記載します。

■目指すべき職員像からバックキャストした「能力・態度」と「知識・スキル」



3 職位に応じて果たすべき役割

実績を積み上げ目指すべき職員像に近づくためには、個人の能力向上と事業の実現を組織的にバックアップする必要があり、職員には、職位の段階に応じて果たすべき役割があります。各職位に求められる役割と、その職位において必要とされる能力は次のとおりです。

職位	果たすべき役割	能力の比重	
部長級	<ul style="list-style-type: none"> ・市の基本施策その他重要事項に関する政策調整、政策決定に参画する。 ・部の施策方針を策定し、目標達成に向けて計画的・効果的な組織運営を行う。 	課題解決能力	対人間関係能力
次長級	<ul style="list-style-type: none"> ・部内の特命事項を推進する。 ・部の組織運営に参画し、部長を補佐する。 		
課長級	<ul style="list-style-type: none"> ・課の目標や運営方針を策定し、目標達成に向けて計画的かつ効果的な組織運営を行う。 ・高度で専門的な知識や技術をもとに、重要困難な職務を遂行する。 ・部長を補佐するとともに、課員を指導育成し、組織の活性化を図る。 		
参事級	<ul style="list-style-type: none"> ・課の目標や運営方針の策定に関与し、組織の運営管理に参画する。 ・高度で専門的な知識や技術をもとに、重要困難な職務を遂行する。 ・課長を補佐するとともに、部下を指導育成し、組織の活性化を図る。 ・グループの所掌業務の進行管理、グループ員の指揮監督を行う。* ・グループ員の健康と働きやすさを維持する。* 		
課長補佐級	<ul style="list-style-type: none"> ・課の目標や運営方針の策定に関与する。 ・専門的な知識・技術をもとに、困難な職務を遂行する。 ・上司を補佐するとともに、後輩職員を指導育成する。 ・グループの所掌業務の進行管理、グループ員の指揮監督を行う。* ・グループ員の健康と働きやすさを維持する。* 		
主任級	<ul style="list-style-type: none"> ・専門的な知識や技術をもとに、比較的困難な職務を遂行する。 ・担当職務の現状・課題を把握し、具体的な工夫・改善を行う。 ・後輩職員に助言指導する。 		
主査級	<ul style="list-style-type: none"> ・上司の指示に基づき、習得した知識や技術をもとに、担当する職務を遂行する。 ・担当職務の現状と課題を把握し、具体的な工夫・改善を行う。 ・職務に必要な、より高度な知識や技術を身につける。 ・後輩職員に助言指導する。 		
主事級	<ul style="list-style-type: none"> ・上司の指示に基づき、担当する職務を正確かつ迅速に遂行する。 ・担当職務の現状と課題を把握し、具体的な工夫・改善を行う。 ・職務に必要な基本的知識や技術を身につける。 		

※グループリーダー（GL）に求められる能力

第3章 職位・職種・キャリア形成期に応じた知識・スキルの獲得

第2章で述べた「求められる能力・態度」を身に付け、職位に応じた役割を果たすことができる人材を効果的に育成するためには、計画的かつ体系的に「必要とされる知識・スキル」を獲得していくことが重要です。

また、新たな政策課題や複雑・多様化する行政課題を解決し、行政サービスの向上を図っていくためには、DXなど時代のニーズに対応した知識、技能を職員が獲得できる環境を整える必要があります。

本章では、下記の視点から、職員に必要とされる知識・スキルを分類し、具体的なキャリアパスなどを示しながら、その獲得方法について述べていきます。

【この章で述べる4つの視点からの知識・スキル獲得にかかる方策】

- 1 全ての職員に求められる基本的な知識の習得
- 2 職種ごとの専門的知識・技能の獲得
- 3 キャリア形成期に対応した知識・スキルの獲得
- 4 時代のニーズに合わせて求められる知識・スキルの獲得

一方、地方公共団体に必要とされる知識・技能は今後も大幅に変化していくことが予想される中で、市の中長期計画との整合性を図ることや、社会情勢に応じて必要な知識に関する情報を収集すること、育成の対象となる職員のニーズを丁寧に取り込むことは不可欠です。そのため、毎年実施する研修等については、本方針および「鯖江市職員研修規程」「鯖江市職場研修実施要綱」に基づきながら、毎年「鯖江市職員研修計画」を策定し、その時々に必要なと思われるスキルを身に付けるための研修を実施します。

また、「鯖江市職員の資格取得に係る経費助成要綱」に基づき、職員が自発的に職務に応用できる資格を取得した際に経費助成を行います。

さらに、国が定めたデジタルスキル標準には、すべてのビジネスパーソンが一定のデジタルスキルを有する必要性が謳われており、本市においても職員全員のデジタルスキルの底上げを必要としています。このため、「鯖江市DX推進基本方針」に基づき、業務効率化および行政サービス向上にチャレンジする職員の育成および新たなサービスやデータを活用した事業展開・分析を行い迅速な事業の軌道修正を行えるスキルを持った職員の育成を行います。

1 全ての職員に求められる基本的な知識の習得

公務員として最低限必要な基礎的な知識については、全職員が必ず習得できるよう、下記の研修を計画的に実施します。

研修名	対象者	周期	実施課
コンプライアンス研修	正規職員 会計年度任用職員	毎年開催 4年周期で全員受講	人事を担当する課
接遇研修	正規職員 会計年度任用職員	毎年開催 4年周期で全員受講	人事を担当する課
ハラスメント研修	正規職員 会計年度任用職員	管理職は毎年受講 新採用職員対象に実施	人事を担当する課
メンタルヘルス研修 (ラインケア研修)	管理職 グループリーダー	3年に1回	人事を担当する課
メンタルヘルス研修 (ゲートキーパー研修)	各課1～2名(未受講者)	毎年	健康づくりを担当する課
メンタルヘルス研修 (セルフケア研修)	正規職員 会計年度任用職員(希望者)	毎年開催 4年周期で全員受講	人事を担当する課
窓口対応研修	正規職員 会計年度任用職員(希望者)	新採用職員対象に実施	人事を担当する課 市民相談を担当する課
プレゼンテーション研修	正規職員 会計年度任用職員(希望者)	毎年開催 4年周期で全員受講	人事を担当する課
ワーク・ライフバランス研修	正規職員 会計年度任用職員(希望者)	毎年開催(分野ごとに開催)	ダイバーシティ推進を担当する課
手話研修	正規職員 会計年度任用職員(希望者)	新採用職員対象に実施	障がい者福祉を担当する課
財務会計	正規職員 会計年度任用職員(希望者)	新採用職員対象に実施	財務政策を担当する課

文書作成	正規職員 会計年度任用職員（希望者）	新採用職員対象に実施	文書作成を担当する課
人事評価研修 （被評価者向け）	被評価者	毎年開催 動画研修	人事を担当する課

2 職種ごとの専門的知識・技能の習得

本市には「事務」「技師」「動物飼育員」「保育士・幼稚園教諭」「保健師」「社会福祉士」「管理栄養士」「学芸員」「司書」の職種があり、職種ごとに必要とされる知識・技能が異なるため、職種に応じ、下表の通り、研修や資格の習得を奨励します。

なお、所管課の事務分掌に係る資格の取得については原則、担当課で予算化することとし、自治体職員としてスキルアップを図るために取得することが望ましいと考えられる技能に関する研修や資格については、「鯖江市職員の資格取得に係る経費助成要綱」の補助等を活用しながら、職種に応じた専門的知識・技能の習得に努めることとします。

また、リスキリング（学び直し）の推進のため、「鯖江市職員の資格取得に係る経費助成要綱」にかかる資格取得の補助については、年間の上限を5万円までに引き上げるほか、助成回数の制限を撤廃し、対象を会計年度任用職員にまで拡大します。

職種ごとの取得推奨資格や受講すべき研修

職種	取得推奨資格	受講すべき研修・その他
事務		異動後1年目研修 ★ 法令実務研修 監査事務研修 市町村アカデミー ★ 国際文化アカデミー★
技師	準中型運転免許の限定解除（5 t 限定） 無人航空機操縦者技能証明（ドローン免許）	技師現場基礎研修 ★ 異動後1年目研修 ★ CAD研修 建築・土木の研修（10年目） （近畿整備局、国土交通大学校）★
技師 （動物飼育員）	飼育技師（上級）	飼育技術者研修 種保存会議 飼育のつどい 事務主任者会議
保育士・保育教諭・幼稚園教諭	保育士（資格未取得の会計年度任用職員対象） 幼稚園教諭	新採用職員研修（保育実務） 接遇研修（保育職）★

保健師	精神保健福祉士 糖尿病指導士 介護支援専門員 保育士	異動後1年目研修 ★ 国保連・県・保健師会主催の研修 看護協会主催の研修 プリセプター制度の導入
社会福祉士	相談支援専門員 介護支援専門員 子ども家庭ソーシャルワーカー	異動後1年目研修 ★ 社会福祉士会主催の研修 県社会福祉協議会主催の研修
管理栄養士	糖尿病指導士	異動後1年目研修 ★ 福井県栄養士会主催の研修
学芸員	大型特殊自動車免許 測量士・測量士補 学芸員認定（資格未取得の 会計年度任用職員対象）	文化財担当職員研修（3年目） 文化財研究所主催の研修
司書	危険物乙4種 司書（資格未取得の会計年 度任用職員対象）	県立図書館主催の研修 図書館地区別研修（東海・北陸地区）

※★印は人事を担当する課にて予算計上

3 キャリア形成期に対応した知識・スキルの獲得

公務員に求められる知識や技能は、役職や立場に伴い日々変化します。

職員が、入庁からキャリア形成していくための過程を大きく4つの時期に分類すると、下記のようになります。

【知る・挑む】期 （入庁から10年程度まで）

職務や公務員として必要な知識を知り、得た知識や経験をもとに新たなことに挑む時期

【伸ばす・固める】期 （入庁から11年から20年程度まで）

実践を通して自己のスキルを伸ばし、自らの適性を見極め立ち位置を固める時期

【伝える・導く】期 （入庁から21年から35年程度まで）

それまでの知識経験を次の世代に伝え、組織をマネジメントする時期

【支える】期 （役職定年後）

業務を遂行しながら、後進を支える時期

ここでは、職員のキャリア形成時期に応じて、必要な知識・スキルの獲得方法について記載します。

(1) 【知る・挑む】期 ～若手時期における広い土台の形成～

若手時期は、市職員としての能力を総合的に高め、広い土台を形成するための期間と位置付けます。採用後おおむね10年間は様々な職場を経験するほか、他の職場の情報などに触れる機会を設けるため（ア）～（オ）の事業を実施します。

社会人経験者採用においては前職において得た経験を活かし、一定期間多様な職場を経験するとともに、経験・実力に応じて（2）（3）のキャリア形成へ移るものとします。また、今後、社会人経験者に特化した研修メニューの作成と実施を進めます。

(ア) 職場指導官およびメンター職員の選任

新採用職員においては、鯖江市職場研修実施要綱および鯖江市メンター制度実施要綱に基づき、職場指導官およびメンターを各1名選任します。あわせて、それぞれの役割を明確に周知し、定期的な実施状況の確認を行うなど、制度が形骸化しないよう組織として継続的にフォローします。

	選任される職員	役割	期間
職場指導官	新採用職員の配属課の上司	課内の目標および新採用職員のたてた目標に応じて指導を行う 年に2回、指導および人事を担当する課への報告を行う	1年間
メンター	新採用職員の年齢に近い配属課以外の職員	新採用職員の早期職場適応を図るため、公私の相談に助言を行う 同時に指導を通じたメンターの能力向上を図る	6ヶ月間 (延長有)

(イ) ジョブローテーション

各課を大きく管理系・事業系・窓口系の3つの部門に分け、採用後おおむね10年の間に、3課以上、2部門以上を経験するものとします。（各部門については下表のとおり）

部門別表

※R7年度時点

管理系	行政管理課、職員課、デジタル推進課、施設管理課、総合政策課、秘書広聴課、財務管理課、教育政策課、監査委員事務局、議会事務局、会計課
事業系	施設管理課、総合政策課、市民主役推進課、防災危機管理課、ダイバーシティ推進・相談課、環境政策課、こどもまんなか課、健康づくり課、交通・にぎわい創出課、産業振興課、農林政策課、土木課、都市計画課、公

	園住宅課、上下水道課、教育政策課、学校教育課、生涯学習課、文化の館、文化課、スポーツ課
窓口系	税務課、収納課、市民窓口課、ダイバーシティ推進・相談課、環境政策課、社会福祉課、福祉総合相談室、長寿福祉課、こどもまんなか課、保育・幼児教育課、健康づくり課、国保年金課、上下水道課

(ウ) 他課お試し体験制度の実施

希望する職員が、現在とは異なる所属・職種の業務を実際に体験し、所管以外の多様な業務に対する理解を深め、現場での実践につなげるとともに、自身のキャリア形成に活かすことができるように実施します。

対象	期間	備考
管理職を除く在籍1年以上の職員	最長5日間	原則として勤務時間内

(エ) 若手時期に受けるべき研修の実施

研修名	対象者	実施課等
コンプライアンス研修	新採用職員	人事を担当する課にて実施
接遇研修	新採用職員	自治研修所にて実施
ハラスメント研修	新採用職員	自治研修所にて実施
メンタルヘルス研修 (セルフケア研修)	新採用職員	人事を担当する課にて実施
メンタルヘルス研修 (ゲートキーパー研修)	新採用職員	健康づくりを担当する課にて実施
手話研修	新採用職員	障がい者福祉を担当する課にて実施
鯖江市を知る研修 1年目：施設見学 2年目：産業現場見学など	新採用職員	人事を担当する課 産業振興を担当する課にて実施
財務会計（基礎）	新採用職員	初任者研修にて実施
文書作成（基礎）	新採用職員	初任者研修にて実施
日直業務研修	新採用職員	市民窓口を担当する課にて実施
資料作成	入庁1～5年目職員	人事を担当する課にて実施
デザイン思考研修（基礎）	入庁3年目職員	市の政策を担当する課にて実施

(オ) さばえみらいキャラバン（先進地視察）

これまであった「先進地視察」を「さばえみらいキャラバン」として予算を拡大し、「デザイン思考研修」などの政策立案過程でも利用しやすくするなど、必要時には組織の枠組みを超えて利用可能とし、業務に関する見聞を広めることができるよう支援します。

(2)【伸ばす・固める】期 ～職員の自発的職業キャリア形成～

キャリアの中盤、採用11年～20年の間を、身に付けた能力を更に伸ばし、キャリアを形成していく期間と位置づけます。複数の課で必要な知識を身に付け、課題の発見と解決を繰り返し、PDCAサイクルをまわしながら、身に付けた知識と経験を課員と共有するなど、行政経験を積み、職員が自身の適性を把握し、キャリアを形成する重要な期間です。

このため、職員が自発的に行う自主研修やリスキリング（学び直し）による資格取得を奨励するとともに、自らの適性を知り、キャリアデザインを描くことを組織的に支援するため、(ア)～(オ)の事業を実施します。

(ア) 適性検査の実施

採用11年目の職員を対象に、適性検査と検査結果を活用するための研修を実施し、「思考特性」と「行動特性」の両面から、現時点での自身の「ストレス度の低い業務」「ストレス度の高い業務」を知る機会を設けます。

これらの機会を通し、「窓口系」「事業系」「管理系」のどの部門が自身の適性と合致するのか、また「ゼネラリスト」を目指すのか「スペシャリスト」を目指すのか等、キャリアデザインを自覚的に描く際の参考としてもらうことで、複線型人事を推進します。

(イ) 複数担当制（ダブルアサインメント）の推進

ワーク・ライフバランスを推進し、突然の災害時にも業務を継続するためには、業務の属人化を防ぎ、常に複数人が業務に関する一定の知識を有しておくことが必要です。また、より多くの業務に携わることで、広い視野で担当課の業務を見渡すことが可能となるため、管理職となるための準備期間に身に付けておくべき視座を獲得することへとつながります。このため、グループ制を徹底し、正副業務には意図的にどちらにも関わる、ダブルチェックの一端を担うなど、複数担当制（ダブルアサインメント）を推進します。

(ウ) 他課お試し体験制度の実施（再掲）

希望する職員が、現在とは異なる所属・職種の業務を実際に体験し、所管以外の多様な業務に対する理解を深め、現場での実践につなげるとともに、自身のキャリア形成に活かすことができるように実施します。

対象	期間	備考
管理職を除く在籍1年以上の職員	最長5日間	原則として勤務時間内

(エ) 中堅時期に受けるべき研修の実施

研修名	対象者	実施課等
EGセミナー（適性検査）	11年目の職員	人事を担当する課にて実施
OJT（日常業務を通じた育成）に関する研修	11～20年までの職員	人事を担当する課にて実施
コーチング（相手の成長を支援する関わり方）研修	20年目までに受講	自治研修所など
ファシリテーション（話し合いを円滑に進める力）研修	20年目までに受講	自治研修所など
ネゴシエーション（調整・交渉する力）研修	20年目までに受講	自治研修所など
マーケティング研修	20年目までに受講	自治研修所など
ナッジ（行動を促す工夫）研修	20年目までに受講	自治研修所など
1on1（個別の対話型面談）研修	20年目までに受講	自治研修所など
一般研修		自治大学校など

(オ) さばえみらいキャラバン（先進地視察）

これまであった「先進地視察」を「さばえみらいキャラバン」として予算を拡大し、政策立案過程でも使用可能なよう使い勝手をよくします。これにより、採用11年から20年目までに1度は先進地への視察を行い、業務に関する見聞を広めることができるよう支援します。

(3) 【伝える・導く】期 ～リーダーに求められる組織運営力の習得～

これまでに身に付けた知識や経験などを活かしながら組織運営力を身に付け、組織（グループから課、部、市全体など）をマネジメントする期間と位置付けます。

特定の分野やスキルに深い専門的知識と経験を持つ「スペシャリスト」として、複雑な課題を解決し、最新の知識・技能を取り入れながら、部下の指導・育成を行う役割や、幅広い分野やスキルに対して広範な知識と経験を持つ「ゼネラリスト」として、異なる分野の連携や、市役所全体の施策の方向性を検討する役割を担う人材を育成するため、(ア)～(ウ)の事業を実施します。

(ア) 管理職チェックの実施

第2章「職位に応じて果たすべき役割」において述べた通り、管理職には「所掌業務の進行管理、グループ員の指揮監督を行う」ことが求められます。また、職位が上がるにつれ、業務の幅が広がるため、それに応じた業務遂行能力が必要となります。

このため、常に自身の役割についての自覚を促し、達成度合いをチェックする「管理職チェック」を毎週実施します。

管理職チェックにおいて管理職が果たすべきとされるチェック項目は下記の通りです。

言い換えれば、この①～⑰が管理職が管理職として果たすべき役割ということになります。

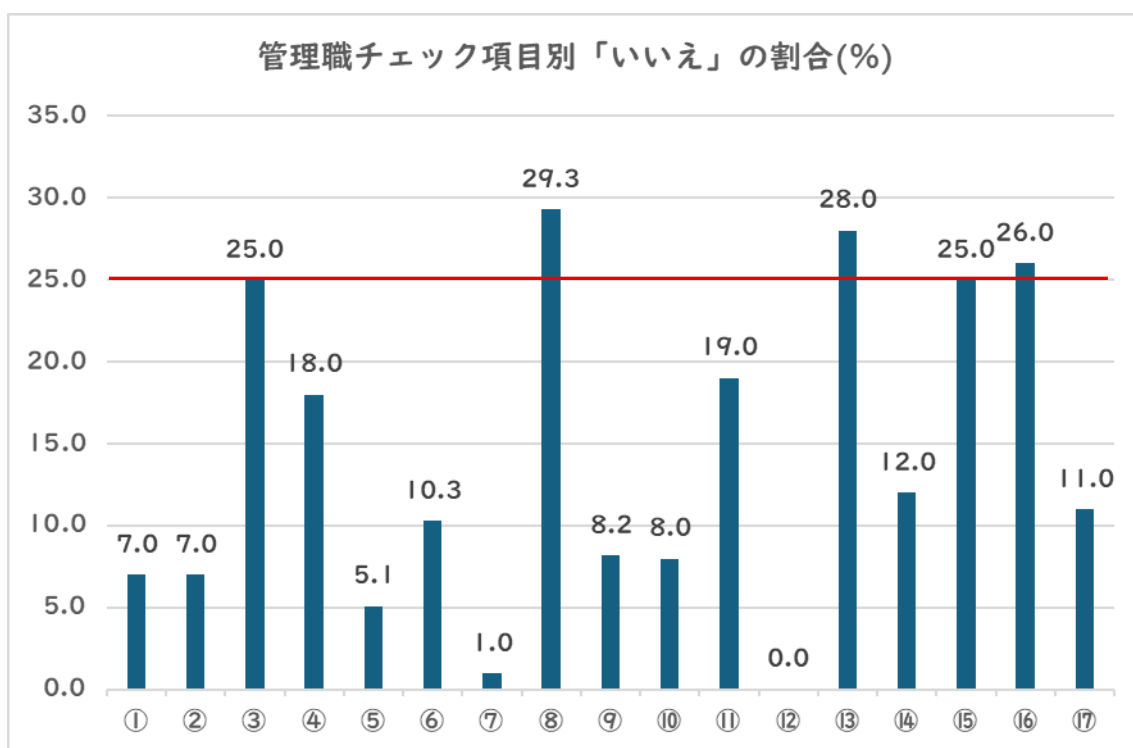
<管理職チェックの評価項目>

- ①常に冷静。人によって態度や対応を変えずに公正な判断と処遇を心がけたか。
- ②常に部下に声を掛け傾聴し、相談しやすい雰囲気を作り、悩みや相談に親身に対応したか。
- ③朝礼・終礼は実施できたか。
- ④的確な指示で部下を動かし、自ら率先して行動できていたか。
- ⑤部下の成果を認めて褒めたか。
- ⑥ミスや問題が発生した際には、率先して対応し、責任を負ったか。
- ⑦挨拶（おはよう、おつかれさま、ありがとう）は、しっかりできていたか。
- ⑧楽しく、前向きに仕事できたか。
- ⑨自らのミスは認めて反省し、改善する姿勢を示せたか。
- ⑩課内で互いに教え合い、知識や情報の共有を促せたか。
- ⑪新しいアイデアを歓迎し、創造的な空気を醸成できたか。
- ⑫ハラスメントは無かったか。
- ⑬部下の能力や業務量を考慮し、適切に業務を割り振れていたか。
- ⑭超過勤務・休日出勤等を命令できていたか。
- ⑮職員の担当業務の進捗・結果の確認、把握（業務管理）ができていたか。
- ⑯課の業務進捗を把握し、必要に応じて改善策を立て、問題解決に取り組めたか。
- ⑰部下への情報共有やフィードバックを行えたか。

(イ) 管理職が受けるべき研修の実施

令和7年12月に実施した(ア)の「管理職チェック」の結果によると、管理職が果たすべき①～⑰の項目について、本市の管理職が「いいえ」と答えた割合は次ページグラフのとおりです。

このことから、本市の管理職の25%以上、4人に1人が「できていない」と感じていることは、「朝礼・終礼の実施」「楽しく前向きに仕事をする事」「適切な業務分担」「部下の業務の進捗管理」「課題解決への取り組み」であることがわかり、管理職が前向きに業務に取り組める環境づくりや、役割に応じた支援の充実が課題であると考えられます。



この結果を元に、部下への適切な指示や評価の方法、進捗管理、自身を含めたメンタルヘルスの向上などに焦点をあてた下記の研修を人事担当課にて実施します。

研修名	対象者	周期・実施課等
マネジメント研修（部下の進捗管理）	新任管理職 希望者	毎年開催
コーチング（相手の成長を支援する関わり方）研修	新任管理職 希望者	中堅時期までに受講していない職員は必須
1 on 1（個別の対話型面談）研修	新任管理職 希望者	管理職対象に定期的開催
政策デザイン研修	管理職	毎年開催（政策担当課）
E B P M（根拠に基づく政策立案）研修	管理職	管理職対象に定期的開催
カスタマーハラスメント研修	正規職員 希望者	管理職対象に毎年開催
メンタルヘルス研修（ラインケア研修）	正規職員 管理職・グループリーダー	2年に1回開催
人事評価研修（評価者向け）	評価者	毎年開催

（ウ）管理職に対するサポート体制

管理職のマネジメント能力を底上げするため、今後、O J T（日常業務を通じた育成）のマニュアル化や公認心理士による新任管理職への定期的な面談の実施、相談サポート体制の充実などを進めます。

（4）【支える】期 ～業務を遂行しながら後進育成に努め、支援する～

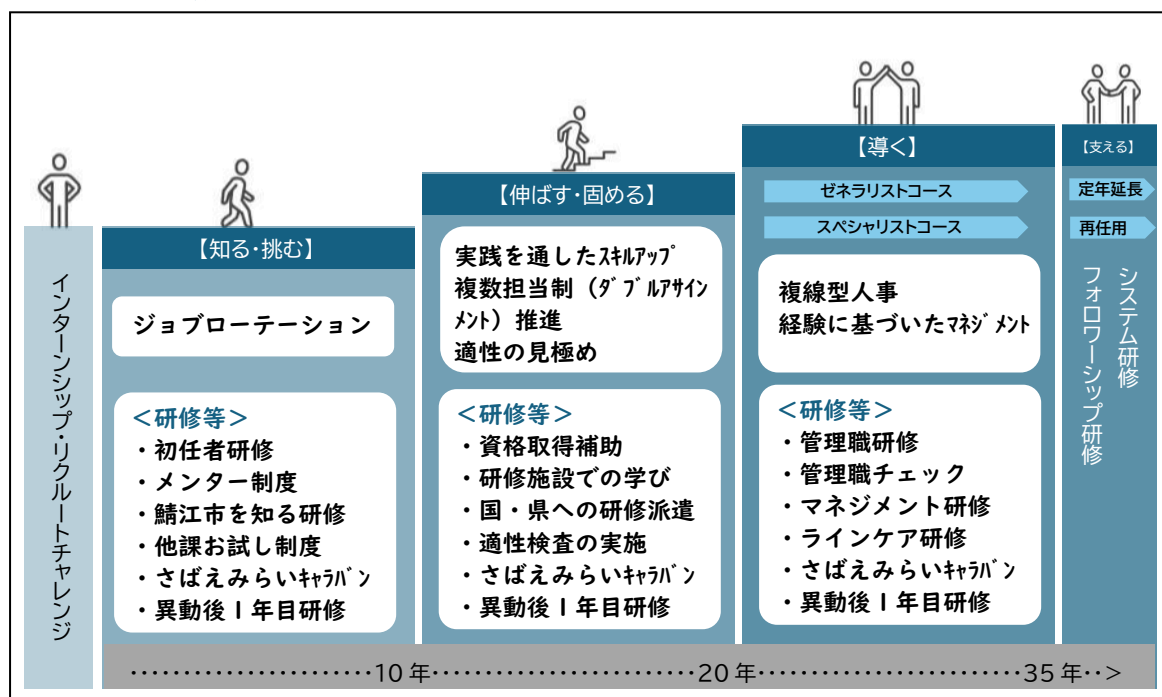
60歳に到達し、役職定年を迎えて課長補佐級として働く職員や、早期退職後に再任用職員として働く職員は、それまで得た知識や経験を後進に伝えながら、業務を支援する役割を担います。

この期間は、長期間触れていなかったシステムの操作や、日直業務などへの従事を求められる（定年延長職員のみ）ことや、業務を指示する立場からフォローする立場へと役割が変わることへの対応が必要となるため、下記の研修を実施します。

(ア) 60歳到達後の職員が受けるべき研修の実施

研修名	対象者	周期
60歳到達後の制度説明	59歳職員	対象職員がいる年度
システム研修 (財務会計、情報管理等)	役職定年職員 再任用職員(希望者)	毎年度開催
フォローシップ(支援的 役割)研修	役職定年職員 再任用職員(希望者)	毎年度開催

■ キャリア形成における計画的なスキルアップのイメージ



4 時代のニーズに合わせて求められる公務員としてのスキル

(1) AIを活用しDXを推進するデジタル人材の育成

業務の効率化、住民サービスの向上、地域課題の解決に、生成AIをはじめとするデジタル技術の活用は不可欠です。

昨今のめざましいデジタル技術の発展に対応し、必要な技術を吸収し、すべての行政サービスに恒常的に活用していくためには、DXの取り組みが庁内の各部局で円滑に推進される必要があります、それを推進する人材が必要です。

鯖江市では、「鯖江市DX推進基本方針」を定め、全庁的な業務改革を実施した上で、デジタル人材の確保・育成に取り組んでいくこととしています。

ここでは、「鯖江市DX推進基本方針」を踏まえ、さらに「求められるデジタル人材像」を明確にしたうえで、「デジタル人材の確保・育成」に係る方針を述べていきます。

【求められるデジタル人材像】

国の「人材育成・確保基本方針策定指針」では、求められるデジタル人材像を下記の通り分類しています。

- (ア) 高度専門人材
- (イ) DX推進リーダー
- (ウ) 一般行政職員

(ア) 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、組織のDX戦略を決定し、データ分析、ユーザー環境、セキュリティ体制の構築、システム監視・管理などの各分野において、専門性を発揮する人材です。

鯖江市では、生成AIやデジタルツールの技術に精通し、業務改善に向けた伴走型支援を行う外部人材を登用します。これらの人材は、デジタルツールの「目利きができる」・「作ることができる」専門性を有し、データ分析や手法に長けた実践的なスキルを備えています。

鯖江市のDXの取り組みを現場レベルでリードし、デジタル技術を活用し課題解決に向けた業務プロセスの改善を推進します。また、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の取り組みの伴走支援により、指導的役割を果たします。

鯖江市では、業務効率化、行政サービスの向上等にチャレンジする職員の育成を継続的に行うため、外部人材の活用も行いながら、生成AIの活用、DXの推進に積極的に取り組みます。

配置	目標人員	獲得・育成方法
地域活性化起業人制度を活用した外部人材 (参考) ・ R 7～9年度 全額特別交付税措置 月の半分 (半日勤務)	1人	I T企業からの派遣

(イ) DX推進リーダー

デジタルツールを「活用できる」人材であり、DX担当課において、市全体のDXの取り組みをリードするほか、各部署における生成AIの活用、DXの取り組みを推進するために必要な助言を行う人材です。

DX担当課に所属しているDX推進リーダーは、高度専門人材やベンダー等の民間事業者と、各所属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、DXの取り組みをリードします。

また、デジタル化に向けて研修や成功事例の紹介など庁内の情報共有やサポートを行うとともに、業務の改善に向けた伴走支援を行います。

配置	目標人員	獲得・育成方法
DX推進担当課	7人以上	自治大学、自治研修所、民間の研修などを活用しながら、最新技術の習得を図る。

(ウ) 一般行政職員

今後、鯖江市において、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、職員の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人材が求められています。

「鯖江市DX推進基本方針」に基づき、下記の職員を育成します。

- ・ 行政サービスを自動化するための組立・設計ができる職員
- ・ より良い行政サービスを創造し、提案できる職員
- ・ 新しいデジタル技術を見つけ、業務に取り込んでいく意欲ある職員
- ・ 常に問題意識を持って改革していこうとチャレンジする職員

そのためには、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、日常業務の効率化に向けて teams や、生成AI、RPA (提携業務の自動化)、BI

ツール（データ分析・見える化するためのツール）等のデジタルツールを活用し、業務改善に取り組むことができる職員を育成する必要があります。

配置	目標人員	獲得・育成方法
各所属	全職員	<ul style="list-style-type: none"> ●新採用職員 セキュリティ研修の実施 LOGOフォーム研修の実施 ●採用4年目の職員 デジタルデザインチャレンジャー育成研修の実施 ●管理職 意識改革研修の実施 ●全職員 情報リテラシー向上研修の実施 <p>※毎年策定する「DX推進計画」により研修を実施</p>

（２）デザイン思考により政策を立案する人材の育成

デザイン思考は、行政サービスを利用する市民の視点から、課題を深く理解し、創造的な解決策を生み出したり、新たな事業を立案する手法です。

前例踏襲の事業実施から脱却し、複雑にからみあった行政課題を解決するために有効なアプローチの方法として、近年、事業立案には欠かせないスキルのひとつとなっています。

現在、鯖江市では「嚮陽会館」を多世代間交流と市民活動を目的とした複合型施設として整備予定です。本施設を活動拠点に、あらゆる分野のイノベーターやチャレンジする市民を、「支え手」として、後押しするためには、市民の視点から企画、立案を行う「デザイン思考」への理解が不可欠です。

このような観点から、一般職、管理職の双方が、政策デザイン能力を身に付けることができるよう（ア）～（エ）の事業を実施します。

（ア）デザイン思考研修（シゴトプロジェクト）

採用3年目の職員を対象に、年間数回の研修を実施し、デザイン思考とは何かを学ぶとともに、実際にグループで事業立案を行い、政策デザインを実践的に体験します。

配置	目標人員	獲得・育成方法
各所属	25名	●採用3年目の職員 デザイン思考研修（基礎研修）

(イ) 政策デザイン研修

管理職を対象に、政策デザイン研修を実施するとともに、実際、所属課で課題となっていることについて、デザイン思考での解決を試みます。

配置	目標人員	獲得・育成方法
各所属	80名	●管理職研修 政策デザイン研修（応用研修）

(ウ) デザインアドバイザーの配置

市役所全体にデザイン思考を取り入れやすい環境を整えるため、デザインアドバイザーを外部人材から委嘱し、各部のデザイン思考を取り入れた政策立案を支援します。

(エ) 越前・鯖江経営デザインスクールへの参加

鯖江市と越前市が共催してスタートした「越前・鯖江経営デザインスクール」に参加することで、地域の民間企業との情報交換から最新の情報を取り入れつつ、市民目線の政策立案に活用します。

5 必要とされる能力・態度の獲得に向けた適正な評価

(1) 人事評価制度

人事評価制度は、「第2章 目指すべき職員像」で述べた職員像に近づくために求められる「能力・態度」を獲得していく過程で、その獲得度合を適正に評価するとともに、職員の獲得したスキルが、「組織への貢献」という観点から、どのように市の施策や市民生活に還元されたかの業績を適正に評価するものです。

このため、今回の「人材育成・確保基本方針」においては、「目指すべき職員像」のために求められる「能力・態度」と、人事評価における能力・態度評価の評価項目を別表のとおり連動させました。

また、業績評価の目標設定に当たっては、組織としての理念・目標と、個々の職員の業務目標との関係性を明確化し、業務の意味や価値および重要性を理解することにより、職員の主体性や意欲を引き出し、職員個人の成長につなげる仕組みが必要です。

このため、引き続き、各所属において組織目標を掲げ、組織目標の達成に向け各職員が個人目標を設定し、その達成状況や成果について検証します。また、適切な目標設定および難易度の設定が行われるよう、評価者・被評価者双方を対象とした研修の充実を図ります。

また、公平・公正な評価を目指し、客観性を高める仕組みの導入に努めます。評価結果は人事配置や処遇への反映を検討し、達成度だけでなく過程も評価できる方法を研究します。

さらに、職員の意欲向上につなげるため、勤勉手当の評価結果への反映について、職員が納得感を持てるよう、透明性を高める仕組みの検討を行います。あわせて、他自治体の先進的な取組事例も参考としながら、定期的に制度の検証・改善に取り組みます。

これらの観点から、次の取り組みを進めます。

具体的な取り組み

- 各部施策方針の策定および各課組織目標の明確化
- P D C Aサイクルの実践による目標管理の定着化
- 目標設定・管理研修の実施
- 目標管理制度の効果的活用
- 評価基準の明確化
- 評価者研修の実施・被評価者研修の実施
- 評価結果に応じた昇給・昇格制度の検討・実施
- 人材育成基本方針と連動した人事評価の定期的な見直し【新規】

■人材育成・確保基本方針の「求められる能力・態度」と人事評価の「能力・態度評価」

人材育成基本方針 4つのバリュー	人事評価で求められる 能力・態度	管理職	主任・ 課長補佐	主査・主事 保育士	
<p>(1)寄り添う・つなぐ</p>  <p>市民に寄り添いながら、 チームで市民主役の まちづくりを進める</p>	規律性	○	○	○	
	協調性	○	○	○	
	企画力	課題把握／応対力			○
		企画力／応対力	○	○	
	知識・技能力		○	○	
	判断力	○			
	折衝力	○			
	接遇／包容力		○	○	
<p>(2)学ぶ・考える・伝える</p>  <p>知識を深め、スキルを磨き ひとつの物事を考え抜き、 そして伝える</p>	規律性	○	○	○	
	自発・積極性	○	○	○	
	責任性	○			
	知識・技能力		○	○	
	判断力	○			
	創意工夫		○	○	
	指導・統率力	○	○		
<p>(3)行動する</p>  <p>変化を恐れず行動し、 業務改善と課題解決を 実現する</p>	協調性	○	○	○	
	自発・積極性	○	○	○	
	責任性	○			
	企画力	課題把握／応対力			○
		企画力／応対力	○	○	
	創意工夫		○	○	
	判断力	○			
	折衝力	○			
	接遇／包容力		○	○	
	実行力		○	○	
指導・統率力	○	○			
<p>(4)ウェルビーイング</p>  <p>ワーク・ライフバランスを 保ち、ひと自分も 大切に</p>	協調性	○	○	○	
	創意工夫		○	○	
	折衝力	○			
	実行力		○	○	
	指導・統率力	○	○		

第4章 良好な職場環境づくりの推進

少子高齢化の進展や生産年齢人口の減少、働き方の多様化など、社会構造の変化に伴い、職員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、やりがいや成長実感を得られる職場環境の整備が求められています。また、転職に対する意識の変化を踏まえ、職場へのエンゲージメント（職場への愛着と意欲）を高め、若手職員の早期退職を防ぐとともに、経験ある職員の定着を図ることが重要な課題となっています。

鯖江市では「特定事業主行動計画」において、誰もが働きやすく、子育てと両立できる職場環境の整備・改善について具体的な目標を掲げています。

ここでは、「特定事業主行動計画」を踏まえ、次のとおり良好な職場環境づくりの推進に取り組んでいきます。

1 風通しのよい組織体制の構築

職員間の情報共有が図られる風通しのよい組織風土や雰囲気づくりを推進するため、次の取り組みを進めていきます。

具体的な取り組み

- 業務改善等指導員体制による業務改善等活動の推進
- メンター制度の実施【新規（再掲）】
- ワクワクプロジェクト（職員による職場環境改善の取り組み）の推進【新規】
- 接遇マナー指導員体制による応対向上活動の推進
- 課・グループ単位の職場会議の奨励
- 朝礼・終礼の推奨【新規（再掲）】
- 新採用職員の紹介を行う取り組みの実施【新規】
- フリーアドレスの導入【新規】
- リモート研修しやすい環境整備【新規】

2 仕事と家庭生活、地域活動との両立支援

職員がやりがいや充実感を感じながら働きつつ、ワーク・ライフバランスの実現ができるよう、様々な制度や体制を整備しています。また、制度だけでなく、所属内で事前調整や業務の引継ぎに配慮するなど、職員が安心して休暇を取得しやすい職場環境づくりが不可欠です。

年次休暇取得の平均日数が10日、週休日等振替の未実施については500時間以下となるよう周知徹底します。また、取得率の低い男性の配偶者出産休暇、子の養育休暇について

て、平均取得日数をそれぞれ1.5日、2.5日とすることを目指します。

また、男女共に育児休業100%を維持することを目指します。

性別や年齢を問わず育児や介護など様々な事情を抱える職員が継続して勤務できるよう、継続して制度の見直しを行いながら、制度の周知を徹底します。

具体的な取り組み

- リモートワーク（テレワーク）の実施
- 時差出勤制度の活用
- 年次休暇の積極的な利用の推進
- 育児休暇、介護休暇、特別休暇の制度周知および積極的な利用推進
- 育児短時間勤務、部分休業の制度周知および積極的な利用推進
- さばえホリデー推進事業（休暇取得促進事業）の実施【新規】
- 鯖江市役所助っ人制度の活用推奨【新規】

数値目標

- | | |
|--------------|------------|
| ○年次休暇取得の平均日数 | 10日以上 |
| ○週休日等振替の未実施 | 500時間以下 |
| ○男性の配偶者出産休暇 | 平均1.5日以上取得 |
| ○子の養育休暇 | 平均2.5日以上取得 |
| ○育児休業取得率 | 100% |

3 時間外勤務の縮減

働きやすい職場環境と充実したプライベートの実現のため、時間外勤務を抑えた働き方が求められています。

そのため、所属長において職員の労働時間を適正に管理し、時間外勤務の上限時間を超過しないようマネジメントする必要があります。また、上限時間を超過した場合には、原因を分析し、課内での事務分担の見直しや人員配置について、検討を行う必要があります。

また、保育・幼児教育等の現場、窓口を担当する部署、開館時間が通常の勤務日・勤務時間と異なる施設を担う職種については、特有の勤務実態を踏まえ、事務負担軽減の検討に当たっては、これらの職種も含めた協議体制を整え、職種や施設運営の特性が適切に反映されるよう努めます。

さらに、会議等の効率的な運営、職員の適切な業務分担による業務量の平準化、新規事業と廃止事業をセットとした検討の徹底、他市町の業務との比較による非効率業務の見直し等を通じ、時間外勤務の縮減を進めていきます。

時間外勤務の縮減については一人あたり年平均超過勤務時間を160時間以下、超勤時間が年720時間を超える職員を0人に、月45時間以上の超勤時間が6月以上となる職員を0人に、未就学児がいる職員の一人あたり年平均超過勤務時間を150時間以下とすることを目指します。また、就学後においても家庭の事情により一定の配慮が必要な場合があることを踏まえ、年齢による一律の区分にとらわれず、業務の円滑な遂行および職場全体の負担の公平性を前提として、業務内容や組織体制、個別事情に応じた対応を行います。

具体的な取り組み

- ノー残業デーの実施
- 超過勤務実績の見える化【新規】
- 鯖江市役所助っ人制度の活用推奨【新規（再掲）】
- 朝礼・終礼の推奨（再掲）
- 時差出勤制度の活用（再掲）
- 業務継続支援チームの設置【新規】
- 窓口開庁時間短縮の検討【新規】
- フレックスタイム制度の検討【新規】
- ビルド&スクラップの徹底【新規】
- 業務量調査による業務の他市町との比較【新規】

数値目標

- | | |
|---------------------------|---------|
| ○一人あたり年平均超過勤務時間 | 160時間以下 |
| ○未就学児がいる職員の一人あたり年平均超過勤務時間 | 150時間以下 |
| ○超勤時間が年720時間を超える職員 | 0人 |
| ○月45時間以上の超勤時間が6月以上となる職員 | 0人 |

4 心と体の健康管理の推進

職員の健康管理支援や衛生意識啓発を通じて、心の健康も含めた総合的な健康づくりを組織全体でサポートします。

具体的な取り組み

- 時差出勤制度の活用（再掲）
- 健康相談・メンタルヘルス相談（公認心理士面談含む）の実施
- メンタルヘルス（セルフケア・ラインケア）研修の実施

- 職場復帰支援プログラムによる円滑な復帰支援
- 業務継続支援チームの設置【新規（再掲）】
- 衛生委員会の定期的開催
- 職場点検の励行
- 講習等による衛生教育の推進
- ストレスチェックの実施
- 職員カウンセリング（アンケート）の実施【新規】

5 総合的なハラスメント対策の実施

「ハラスメントの防止および対応に関する指針」および運用要領に基づき、ハラスメント研修により意識啓発に取り組むほか、職員カウンセリングおよび管理職セルフチェックの実施によりハラスメントの防止および早期発見に取り組めます。

また、妊娠・出産・育児休業・介護休業等の取得に関しても、いわゆる「マタハラ」「パタハラ」「ケアハラ」が起こらないよう、運用要領に基づき、研修や相談体制の整備を通じてハラスメント防止に取り組めます。

職員の病休や不調が生じた場合には、必要に応じて、当該所属における複数の職員へのヒアリングを行い、業務過多やハラスメントの有無等について客観的な把握に努めます。

具体的な取り組み

- 定期的なハラスメント研修の開催【新規（再掲）】
- 職員カウンセリング（アンケート）の実施【新規（再掲）】
- 管理職セルフチェックの実施【新規】
- 相談窓口の複数化、外部窓口の設置【新規】
- 調査体制の構築・継続、周知【新規】

第5章 人材育成・確保基本方針の推進に当たって

Ⅰ 職員の採用と適正配置

(1) 優秀な人材の確保

生産年齢人口が急速に減少している日本において、公務を担う人材の育成・確保は今日の自治体運営における重要な課題です。鯖江市における職員の育成・確保のあり方についても、早急な見直しが求められています。

将来にわたる安定的な行政運営のため、国の定員モデルや類似団体の職員数、業務量調査等の結果を踏まえて「鯖江市職員定員管理方針」を定期的に見直し、定員の適正化に配慮しながら、多様で意欲ある人材の確保に取り組みます。

具体的な取り組み

- 意欲・能力重視の採用試験制度の実施
- 大学主催・企業主催の合同企業説明会等への参加
- 採用関連情報の早期提供および内容の充実
- 再任用職員、会計年度任用職員等多様な人材の確保と活用
- 任期付職員制度の活用
- インターンシップ制度（短期・長期）の実施【新規】
- 鯖江市合同オープンカンパニー事業の参加【新規】
- 採用試験実施時期の検討【新規】
- 経験者採用試験の実施【新規】
- 大学と連携したキャリアセミナーの実施【新規】
- 大学等推薦選考試験の実施【新規】
- カムバック制度（離職者採用枠）の実施【新規】
- 過年度試験合格者選考の実施【新規】
- 採用専用サイトの運営【新規】
- 求人サイトの積極的活用【新規】
- 定員管理方針の定期的な見直し【新規】

(2) 多様な人材の活用

地方公共団体における持続可能な行政運営を実現するためには、年齢・経験・専門性・雇用形態などの多様性を尊重した人材確保が有効です。

知識・経験の継承には定年延長職員や再任用職員を活用します。業務の繁閑や専門性に応じて、会計年度任用職員を柔軟に配置します。加えて、必要に応じて専門性を持つ外部人材

も採用します。

具体的な取り組み

- 役職定年職員の配置
- 再任用職員の適正配置
- 会計年度任用職員の適正な配置と雇用
- 外部人材の積極的活用
- 経験者採用試験の実施【新規（再掲）】

（３） 人事配置

職員の人事配置においては、全ての職員がやりがいと意欲を持って働くことのできる環境を整えることが重要です。

職員一人ひとりの能力や適性を正確に把握し、本人の意向にも配慮しながら、適材適所の人員配置を行うための取り組みを進めていきます。

具体的な取り組み

- 育成を重視したジョブローテーションの推進
- 専門性を重視した業務精通職員（スペシャリスト）の育成
- 自己申告制度の活用
- 女性職員の職域拡大
- リクルートチャレンジの実施【新規】
- 適性検査の実施【新規】
- 他課お試し体験制度の実施【新規（再掲）】
- 転任制度の周知・活用【新規】
- HR（人材管理）技術を活用した人材の把握と活用の実施【新規】
- HR（人材管理）技術を活用した人員配置【新規】
- 複線型人事の推進【新規】
- 業務継続支援チームの設置【新規（再掲）】

（４） 昇任管理

より高度で重要な職務を担当することとなる上位の職への昇任は、職員のやりがいと意欲を引き出すとともに、職員の能力開発を図る上でも重要な役割を果たします。

指導的地位への登用は性別にかかわらず公正に行われるよう徹底し、女性管理職の割合50%を目標として行います。

今後も、意欲と能力に優れた有為な人材を積極的に登用する客観性の高い昇任管理に取

り組んでいきます。

具体的な取り組み

- 能力と実証に基づく昇任管理の推進
- 能力重視の管理職への登用
- 人事評価制度の活用

2 研修効果を最大化するために

(1) 職場研修(OJT)について

職場研修(OJT)は、組織の成長と職員の能力向上を同時に実現するための重要な取り組みです。日常業務を通じて、上司や先輩が知識や技術を指導することで、最も身近で頻度の高い人材育成の場となっています。

今後OJTの質の向上を図るため、研修の実施やマニュアルの整備を進めます。

(2) アンケートの実施

(ア) アンケート結果分析

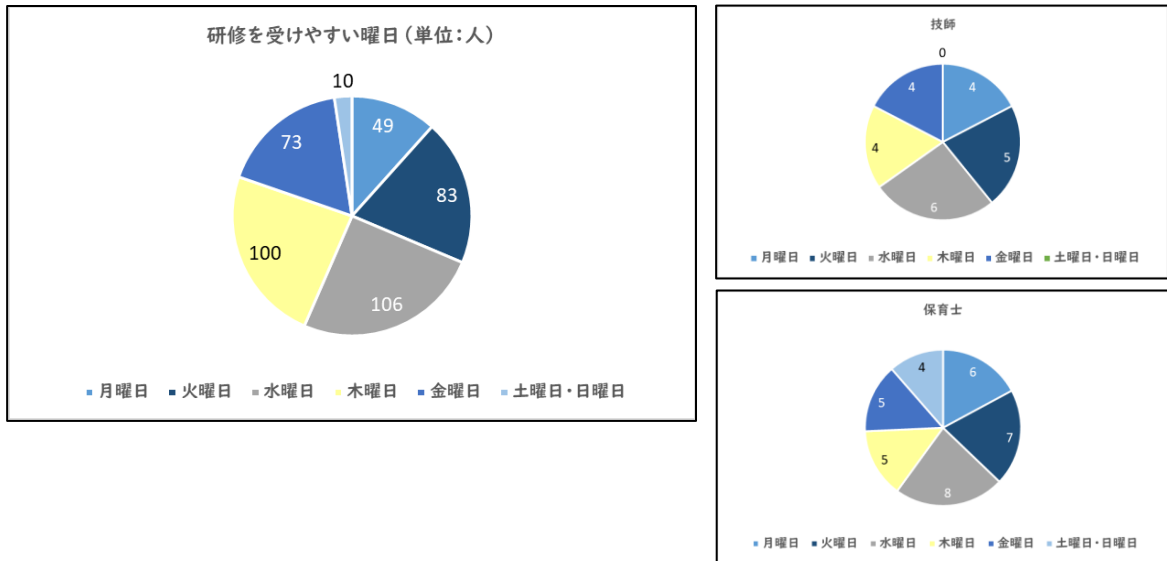
研修をより現場の課題や時代に沿ったものとしていくため、令和7年8月に、研修についての職員アンケートを実施しました。

(アンケート回答者の職種・役職別内訳)

職種/役職	主事 主査	主任 課長補佐	管理職	再任用	合計
事務	62	17	26	1	106
技師	4	3	4		11
保育士・幼稚園教諭	7	1	3		11
保健師	5	1	3		9
社会福祉士	2	0	1		3
管理栄養士	1	1	1		3
合計	81	23	38	1	143

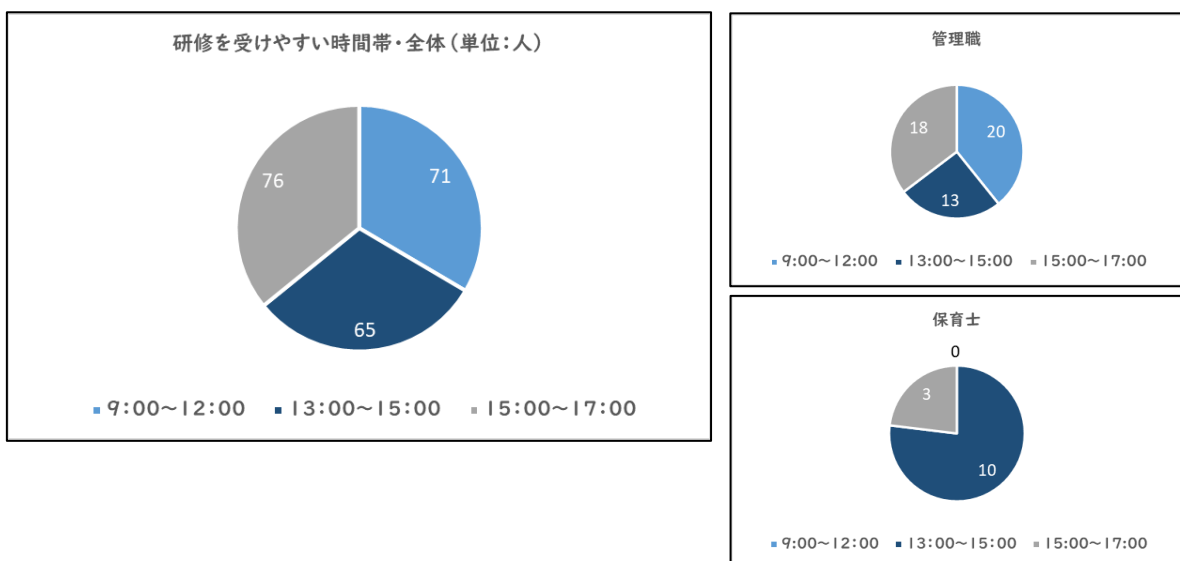
アンケート結果を参考に、研修の実施曜日、時間帯、実施時間、内容などについて分析をすると次ページのようにになりました。今後、これらの結果を可能な限り反映し、研修を実施します。

■ 研修実施曜日（複数回答可）



- 全体の傾向としては、水曜日と木曜日を回答した割合が高く、水曜日もしくは木曜日に実施することが望ましい（役職や年代については、全体傾向と特に大きな差はみられなかった）
- 技師については、木曜日より火曜日を受けやすいと答えた割合が高いため、木曜日を中心に、火曜日開催も視野に入れることが望ましい
- 保育士については、土曜日開催にも一定のニーズがある
- 再任用職員は水曜日、金曜日を要勤務日としていない傾向が高く、配慮する必要がある
- 休館日の関係で月曜日が要勤務日ではない職員がいるため、配慮する必要がある

■ 研修実施時間帯（複数回答可）

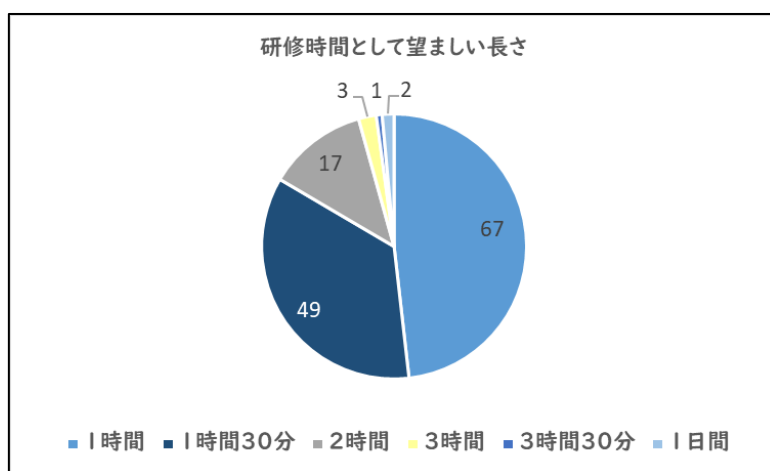


- 全体の傾向としては、研修を実施する時間帯について、特に大きな差はなく、参加人数の

多い研修については、実施時間枠を何枠が設け、参加者が選択できるようにすることが望ましい

- ・管理職については、13～15時を「受けやすい」と答えた割合が低いため、午前もしくは15時以降に実施することが望ましい
- ・保育士については、13～15時を「受けやすい」と答えた割合が過半数を超えるため、13時～15時の間に実施することが望ましい

■研修実施時間（複数回答可）



- ・研修にかかる時間については、1時間から1時間30分と回答した人が全体の8割を超えており、研修を受けない理由についても「業務が忙しく受講時間が取れない」と回答した職員が4割近くを占めるため、1時間30分を上限として実施するとともに、Web研修など都合がよい時間帯に受講できる形式を検討することが望ましい

■受講したい要望の高かった研修

①基礎・実務直結

- ・財務・会計（予算・決算・伝票・財務会計の手引き等）
- ・契約・入札
- ・文書・法令（条例・規則等改正の手続き等）

②デジタル実務

- ・DX・ICT（RPA、生成AI、コパイロット、ChatGPTなど）
- ・Excel・Access・Officeスキルなど

③対人対応

- ・窓口対応
- ・カスハラ、クレーム対応
- ・ハラスメント対応
- ・コミュニケーション
- ・チームビルディング・リーダーシップなど

(イ) 研修後のアンケートの実施

研修後に必ず研修内容に関するアンケートを行い、効果分析に役立てます。

さらに、各課での研修後のアンケート実施にも活用できるよう「研修後アンケート」の雛形を公開します。

(3) 課内での共有「今日の〇〇」運動

身に付けた知識や技術、業務の成功事例や改善事項などを課内で共有し、組織全体での情報共有化を目指す「今日の〇〇運動」を推進します。

(4) 広域研修の活用

専門的な知識を身に付けるため、福井県自治研修所や自治大学校、国土交通大学や市町村職員中央研修所など広域で実施される研修所へ職員を派遣します。

具体的な取り組み

- 〇 J Tに関する研修の実施【新規】
- 〇 J Tに関するマニュアル整備の検討【新規】
- 職員研修に関するアンケートの実施および研修内容への反映【新規】
- 研修後アンケートの徹底、アンケートひな形の作成【新規】
- 「今日の〇〇運動」の推進
- 広域研修の活用

《参考資料》

■人材育成・確保基本方針の策定と改定のこれまでの経過

平成12年2月策定

職員一人ひとりがそれぞれの職場において、自己の能力を伸ばし、その能力を存分に発揮できるようにするための指針として策定

○求める職員像

「地方公共団体の担う役割の多様化への対応」「住民に身近な存在」「全体の奉仕者」

○人材育成の考え方

- 1 能力の開発、適正配置
- 2 適正評価、評価に応じた適正処遇
- 3 新たな組織風土の醸成と職員の行動変革

平成18年7月策定

職員一人ひとりが意欲を持って職務に取り組むことに加え、能力開発に自ら取り組む姿勢や効率的な行政運営を行うための経営的感覚を身に付け、時代の変化に柔軟かつ弾力的に対応できる人材として育成するための内容に改定

○求める職員像

「市民に頼られる職員」「政策形成能力の向上を目指す職員」「全体の奉仕者」

○人材育成のための取り組みを3つの柱に体系化して明記

- 1 人事管理
- 2 職員研修
- 3 職場の環境づくり

○人材育成推進体制を追記

平成25年5月策定

限られた人的資源のもと、組織の活性化や効率的な行政運営に貢献しながら、複雑・高度化する行政課題、多様化する市民ニーズに自ら積極的に対応するため、市職員に期待されている職員像と、人材を育成していくための4つの大きな取り組みを示す

○求める職員像

「市民から信頼される職員」

○人材育成のための取り組み

- 1 やりがいと意欲を引き出す人事管理
- 2 チャレンジする人を育てる組織運営
- 3 自信を育む職員研修
- 4 元気が出る職場環境

○職位ごとに果たすべき役割や求められる能力を明記

○組織運営のため、各所属において組織目標を掲げ、組織目標の達成に向け各職員が個人目標を設定することを明記

鯖江市人材育成・確保基本方針

令和8年3月全面改定

令和8年4月発行

発行 鯖江市総務部職員課

〒 916-8666 鯖江市西山町13番1号

Tel 0778-53-2201

Fax 0778-51-8155

E-mail SC-Shokuin@city.sabae.lg.jp