

所管事項調査
(長崎市人事戦略の策定について)

＜目次＞		ページ
1 策定の趣旨		p. 2
2 人事戦略の概要		p. 8
3 施策		p. 11
4 成果指標		p. 15

(別冊) 長崎市人事戦略

総 務 部
令和6年9月

1 策定の趣旨

平成 **12** (2000) 年

長崎市人材育成基本方針

職員を取り巻く環境の変化
職員構造の変化
など

令和 **6** (2024) 年

長崎市人事戦略

✓ 平成9（1997）年11月の自治省通知により、職員の能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針を策定するよう要請があり、平成12年に「長崎市人材育成基本方針」を策定しました。

⇒ 自治省の要請の背景には、地方分権の推進が実行の段階に到り、地方自治が新しい時代を迎えようとしており、高度化、多様化する住民ニーズに即応し、豊かさとゆとりを実感できる地域社会を築き上げていくことがありました。

✓ その後、人口減少や少子高齢化の急速な進展やデジタル社会の進展、働き方に対する価値観の変化などにより、職員に求められる能力も、仕事の仕方も大きく変化してきました。

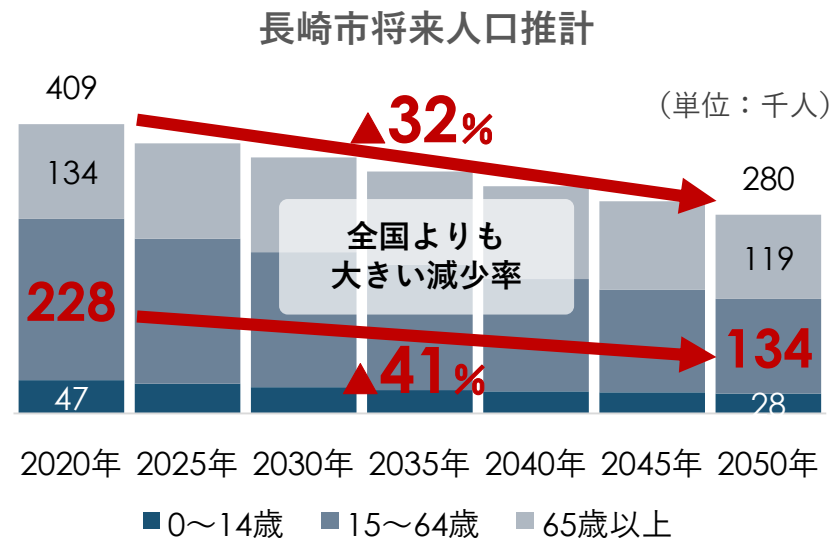
✓ また、職員の年齢階層別構成の変化に加え、生産年齢人口の減少や人材流動化による人材獲得の課題も顕在化してきました。

✓ このような顕在化する様々な社会の変化や行政課題に対応するには、職員のより一層の能力向上が求められ、人材育成の必要性がますます高まる状況にあります。

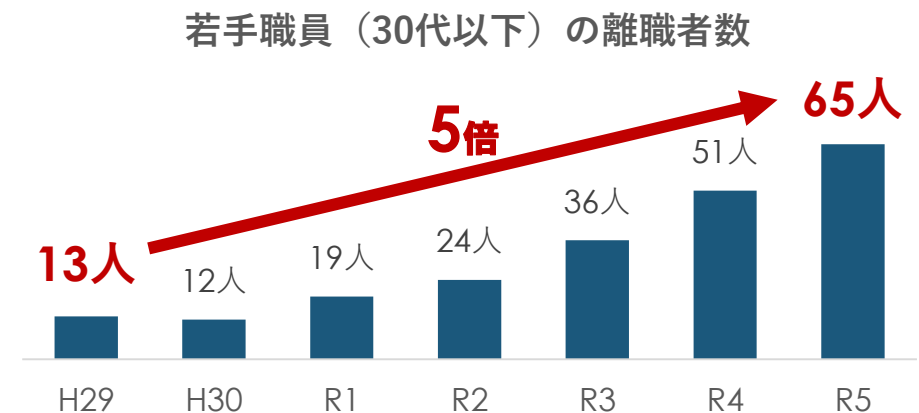
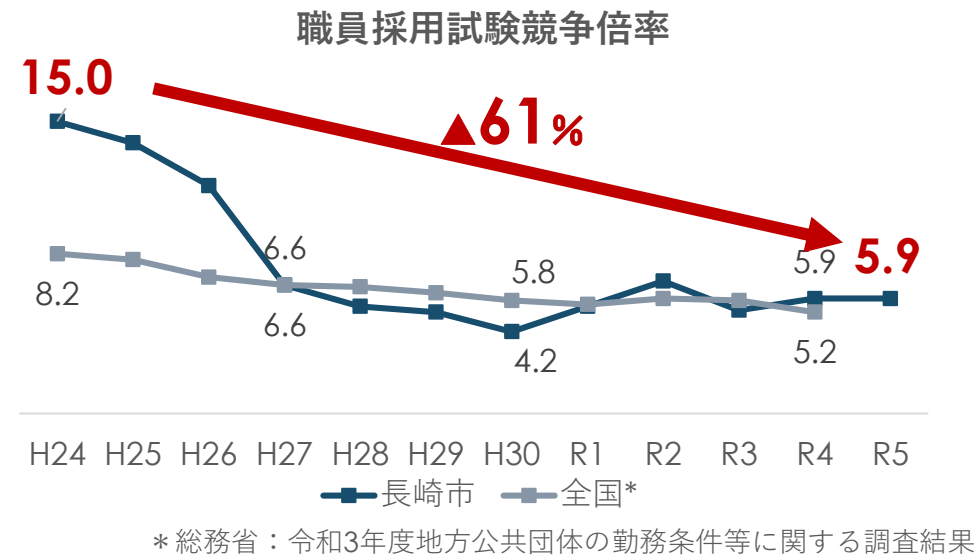
1 策定の趣旨

人口減少に伴う生産年齢人口の減少

- ✓ 本市の将来推計人口では、15～64歳の生産年齢人口が減少するとの推計が示されました。また、人材の流動化や働き手の価値観の変化から、民間企業を含めた人材獲得競争が激化しています。
- ✓ 本市の新規採用職員の受験者数は年々減少し、新規採用職員の獲得が厳しくなっているとともに、若手職員の離職も増加しています。



※2023年国立社会保障・人口問題研究所



それ以外にも、職員を取り巻く環境の変化や多くの課題が顕在化

職員を 取り巻く環境

- ・ 人口減少に伴う生産年齢人口の減少
- ・ 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
- ・ 働き方に対する価値観の変化

職員構造

- ・ 中堅職員及びベテラン職員の減少と若手職員の増加
- ・ 女性職員の増加
- ・ 定年引上げに伴う60歳以上の職員（高齢期職員）の増加

職員の状況

- ・ 時間外勤務状況の高止まりと年次休暇取得数の減少
- ・ メンタル休職者数の高止まり
- ・ 低調なエンゲージメントスコア

1 策定の趣旨

解決すべき課題

- ✓ 若年人口の減少と人材の流動化に伴う人材獲得競争の激化と、困難な行政課題に対応できる多様な人材獲得の必要性の高まり
- ✓ 行政課題の複雑・多様化に伴い職員に求められる能力等の再整理、専門人材（特にデジタル人材）の育成・獲得、定年引上げに伴う計画的な人材育成の必要性の高まり
- ✓ 職員がやりがい・成長実感を得られる取組や、多様な働き方を受け入れる職場環境の必要性の高まり

改めて、長崎市として、どのような人材が必要なのか、どのように人材を育成していくのか、職員のモチベーションの向上にどう取り組んでいくのかなどを示し、効果的な人材育成を図り、市民サービスの向上のための持続可能な組織の構築に向け、長崎市人材育成基本方針の改定を行う。

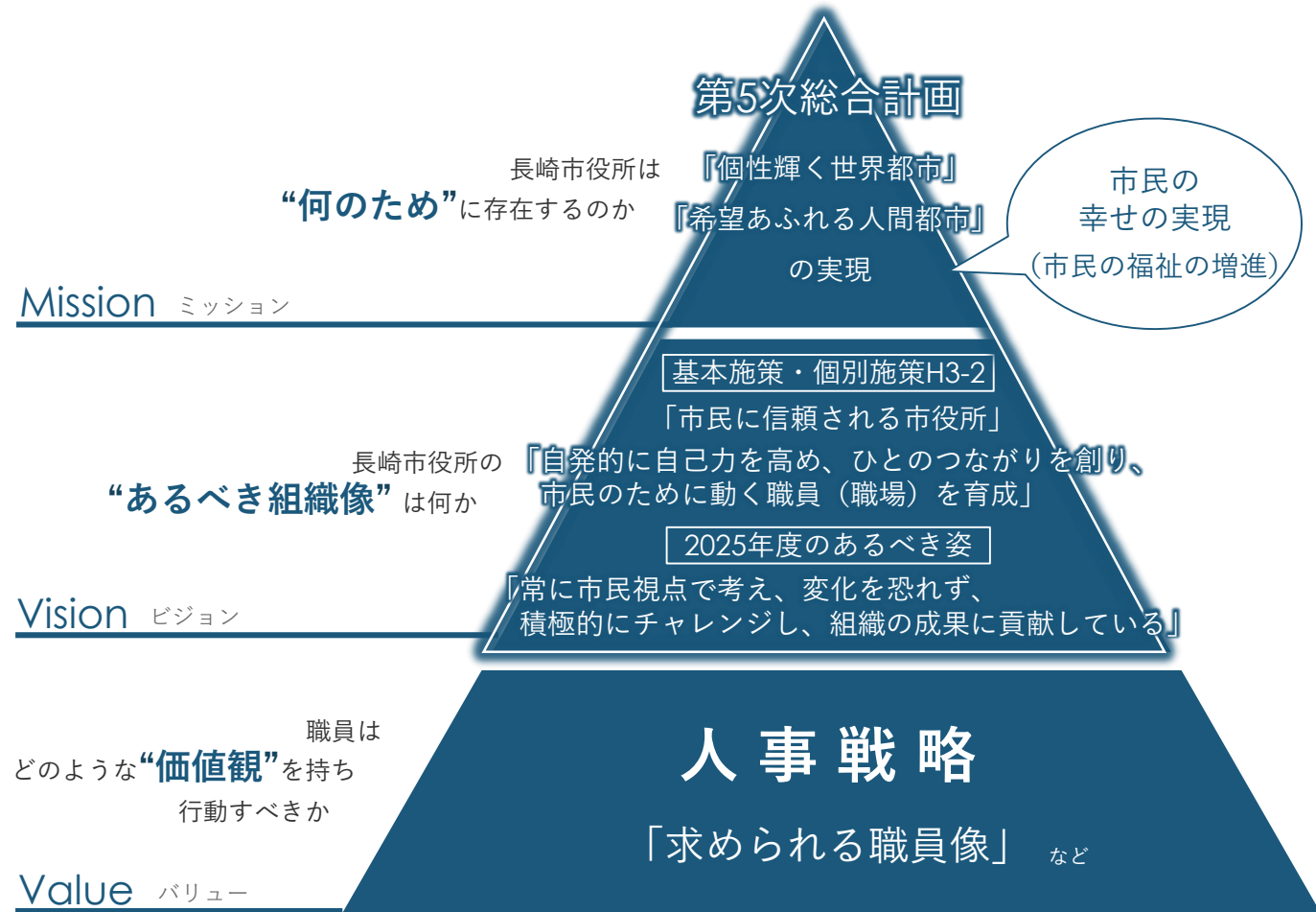
1 策定の趣旨

人事戦略の役割

- ✓ 本市を取り巻く環境や課題に対応し「市民の幸せ（市民の福祉の増進）」を実現していくためには、職員一人ひとりの能力、組織力をさらに高め、市役所の機能を最大限に発揮しなければなりません。
- ✓ ミッション・ビジョンを達成していくために職員が共通して持つべき価値観や取るべき行動がバリューにあたり、それを「人事戦略」として定めます。
- ✓ 「人事戦略」は、職員の意識醸成と人材獲得・育成などの取組みを展開していくことを定める基本的な方針となります。

新市役所創造プロジェクトの重点テーマの一つである「市役所を担うひとづくり」として、人口減少対策の成果を具現化するための重点プロジェクト（経済再生・少子化対策）を強力に推進するための基盤となります。

人事戦略はミッション達成のための行動指針・実行計画



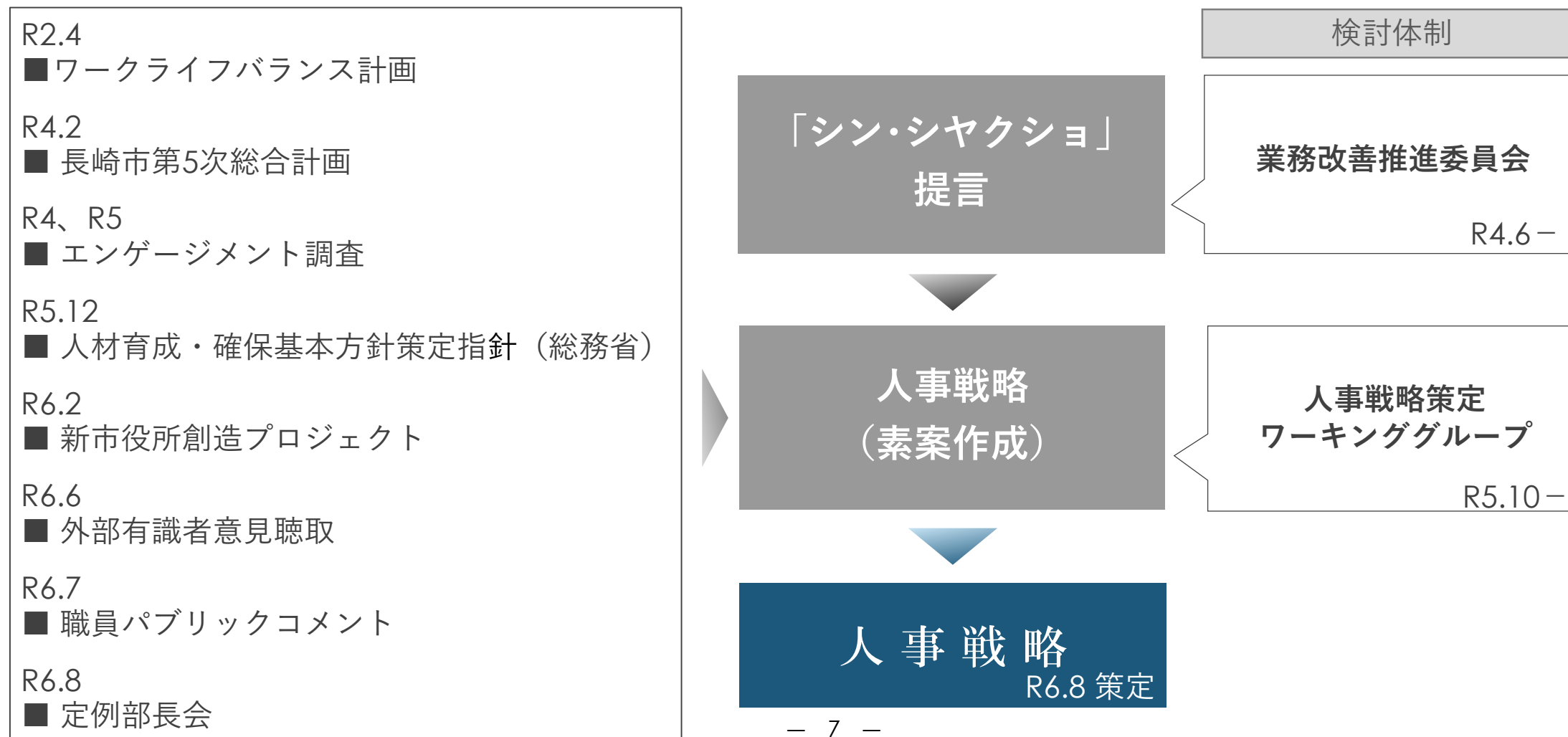
（計画期間）令和6年度～令和12年度

市政運営上の最上位計画である第5次総合計画との整合を図るため、令和12年度までの計画とする。

1 策定の趣旨

検討の流れ

- ✓ 今後、人事戦略に基づき人材育成や人事管理に関する施策を展開していくことから、多くの職員が「自分事」として策定に関わり、実行していくためには職員の理解度が高いものとするのが重要です。そのため、策定にあたって、幅広く職員の意見を取り入れました。



2 人事戦略の概要

- ✓ 長崎市役所の「めざす職員像」を明確にし、
人材獲得、人材育成、人材活用及び職場環境整備（4つの要素）において取り組むべき方向性を定める

課題克服
組織のミッション達成 のために 「求められる職員像」
「各職位に求められる役割と能力」 を設定し、施策を展開

施策の4要素による組織力向上の好循環

人材の獲得・計画的育成
(採用試験の見直し、OJT充実ほか)

時代環境に適応できる能力を有する
人材を市役所の担い手として継続的
に確保し、計画的な育成を行う

人材獲得

人材育成



人材活用

職場環境整備

職員が能力を発揮できる
配置処遇や職場環境
(WLB、人事評価ほか)

職員一人ひとりがやりがいを持って
職務を遂行し、その能力を十分に発
揮できる職場環境を整え、育成した
能力を発揮できる配置・処遇を行う

更なる人材を
惹きつける

パフォーマンス向上
市役所の魅力向上

2 人事戦略の概要

求められる職員像

求められる職員像は、「**長崎に誇りを持ち 人を思いやり 成長し続ける職員**」とします。

職員は、求められる職員像を踏まえた価値観を持ちつつ、職務に応じた役割を担い、能力を最大限に発揮する必要があります。

職員像に込めた思い

誇り

長崎に**愛着**があり、**誇り**に思う気持ちを持つことで、長崎の「まち」や「ひと」へ**貢献したいという気持ち**が生まれ、「しごと」をやり遂げようとする**使命感**が強くなります。

思いやり

思いやりの気持ちを持つことは、市民に寄り添い、**市民目線**で行動することにつながります。また、**多様性**を大切にし、**職員同士が相互に尊重しあい協力**することも必要です。

成長

成長はやりがいや満足にも繋がる重要な要素です。成長するためには職員それぞれが**意欲的に挑戦**し、その挑戦を**職員同士がお互いに支援**することが大切です。
例え失敗したとしても、様々な環境の変化に対応できる**柔軟性を持ちながら、繰り返し挑戦し続ける諦めない姿勢**も大切です。

2 人事戦略の概要

求められる職員像を踏まえ「職位ごとに求められる役割・能力」を定め、これらを標準職務遂行能力として人事評価に連動させていきます。
なお、自身の階層の役割を理解することはもちろんですが、他の階層についても理解することは、キャリアプランの形成や円滑な組織運営において重要となります。

各職位に求められる役割

項目	役割	内容
部長級	「将来を見通す経営者として大きな方向性を示す先導者」	・ 所管組織のビジョンを明確に示すとともに、リーダーシップを持って組織を先導する。 ・ 組織目標を達成するために、職員がいきいきと最大限の能力を発揮できる職場環境・組織風土を醸成する。
次長級 課長級	「リーダーシップを発揮し、課の道標となる責任者」	・ 部の方針を遂行するため、施策推進の責任者として所属目標、その実現に向けた計画を示し、リーダーシップを発揮して部下を先導する。 ・ 部下職員の人材マネジメントと良好な職場環境の整備により所属全体のパフォーマンス向上を図る。
⋮	⋮	⋮

各職位に求められる能力（人事評価の評価項目）

要素			係員	主事 技師	専門官	主任	係長級	課長 補佐	次長級 課長級	部長級
倫理	服務	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	●	●	●	●	●	●	●	●
	新 挑戦・使命感	市民視点に立ち高い使命感と責任感を持って自らの役割を果たすとともに、現状に満足することなく、設定した業務上の目標の達成に向けて挑戦し、最後まで責任をもってやり遂げることができる。	●	●	●	●	●	●	●	●
説明力	説得・調整	担当する事案について論理的な説明を行うとともに関係者と粘り強く調整を行うことができる。						●	●	●
	表現	自分の考え及び主張を外部に表現し、分かりやすく論理的に説明することができる。	●	●	●	●	●			
業務遂行力	業務運営	コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。						●	●	●
	課題対応	担当業務に必要な専門的知識及び技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。						●		
	⋮	⋮								

3 施策

基本方針A

人材獲得

(施策の目的)

- ✓ 若年人口の減少と人材の流動化に伴う人材獲得競争の激化の中でも優秀な人材の獲得を図る

基本施策 A-1 採用広報の強化

- ✓ 様々な手段を活用して情報発信を行う
- ✓ ミスマッチによる採用後の離職を防ぐ

1 魅力ある採用情報発信・多様な媒体の活用

- ・ 採用ホームページの制作
- ・ 広告配信（SNS・VOD・TV）

2 ミスマッチ防止・入庁意欲向上

- ・ 市独自インターンシップの構築
- ・ カジュアル面談の導入

など

基本施策 A-2 採用試験の見直し

- ✓ 受験しやすく、かつ、採用の質向上につながる採用手法へと見直す

1 多様な採用枠の創設

- ・ カムバック採用の導入

2 受験要件の見直し

- ・ 建築職の資格要件の緩和

3 試験手法の見直し

- ・ オンライン面接会場の拡大

など

基本施策 A-3 外部人材の活用

- ✓ 業務の性質等を踏まえて適切な任用方法を選択する

1 任用方法の検討

- ・ 副業人材の活用

3 施策

基本方針B

人材育成

(施策の目的)

- ✓ 行政課題の複雑・多様化に伴い職員に求められる能力等の再整理、専門人材（特にデジタル人材）の育成、定年引上げに伴う計画的な人材育成を図る

基本施策 B-1 研修制度の全般的な見直し

- ✓ 職位や職種、専門性等に応じた研修計画に見直す

1 職位毎に求められる知識・技術を身につける研修の実施

- ・ 育成プログラムの明示

2 民間企業等と接する研修の実施

- ・ 民間企業等との相互派遣の実施

基本施策 B-2 仕事を通じた人材育成風土の醸成

- ✓ 新規採用職員から30代前半までの職員の成長を重点的に後押しする

1 職場内のサポート体制の構築

- ・ OJTの充実

2 管理監督職の人材育成スキルの向上

- ・ 管理監督職のマネジメント研修の拡充
- ・ 1on1ミーティングの推進

など

基本施策 B-3 自発的な学びを促す環境の整備

- ✓ 自ら積極的に学ぶ環境を整備する
- ✓ 職員が地域活動に積極的に参加できる仕組みを構築する

1 自発的な学びの支援制度の構築

- ・ 資格取得助成制度の見直し
- ・ 自己啓発等休業制度の導入

2 地域貢献を通じた学びの制度の構築

- ・ 地域貢献応援制度の創設（兼業制度の充実）
- ・ 地域活動休暇の創設

など

基本施策 B-4 デジタル人材の育成

- ✓ すべての職員がデジタルリテラシーを高めるほか、行政のデジタル化を積極的に推進する人材を育成する

1 デジタル人材育成方針に基づく計画的な育成

- ・ DX・デジタルを活用できる職員の育成

3 施策

基本方針C

人材活用

(施策の目的)

- ✓ 職員一人ひとりが、能力を発揮できる仕組みを構築する

基本施策 C-1 リスキリングやスキルアップの成果の発揮

- ✓ リスキリングやスキルアップにより専門性を高めた職員が、当該専門性を活用できるような人事配置を検討する

1 能力が最大限に発揮できる人事配置

- ・ 獲得した知識・技能の人事配置への反映
- ・ デジタル人材のジョブローテーションの確立
- ・ デジタル人材（高度専門人材等）の活躍機会の創出

基本施策 C-2 主体的なキャリア形成の支援

- ✓ 職員が自らのキャリアについて考える機会を提供する

1 自発的・主体的なキャリア形成を促す仕組みの構築

- ・ キャリア相談体制の構築
- ・ ジョブローテーションモデルの作成
- ・ 庁内公募制度の創設（キャリアチャレンジプログラム）

など

基本施策 C-3 人事評価制度の効果的な活用

- ✓ 人事評価制度が効果的に行われ、職員の成長につながるよう制度の充実を図るとともに、職員の業績を踏まえた公平な評価や処遇を行う

1 職員の挑戦と成長を促す目標設定の導入

- ・ 人事評価における「マネジメント目標」の設定

2 職員の業績を踏まえた公平な評価や処遇の実施

- ・ 職位に応じた知識・技能等に連動した人事評価項目の設定
- ・ 業務改善表彰、社会貢献活動等の人事評価への反映

など

基本施策 C-4 柔軟で効果的な配置

- ✓ DXや外部委託を効果的に活用するとともに、職員の部局間の連携を促す取り組みや柔軟で効果的な組織体制をめざす

1 様々な課題に対して柔軟・迅速に対応できる仕組の検討

- ・ プロジェクトチームの充実
- ・ 主任の配置の見直し

など

3 施策

基本方針D

職場環境整備

(施策の目的)

- ✓ 職員がやりがいを持って職務を遂行し、その能力を十分に発揮できる職場環境を整える

基本施策 D-1 ワークライフバランスの推進

- ✓ 性別や年齢に関係なく、全ての職員がワークライフバランスを保ちながら、意欲を持って職務に従事できる職場環境づくりを推進する

1 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環境整備

- ・勤務間インターバルの導入
- ・男性職員の育児休業の促進
- ・配偶者同行休業制度の導入

基本施策 D-2 こころの健康づくりの推進

- ✓ ハラスメント防止措置の実効性を確保する
- ✓ カスタマーハラスメントに対しては、組織として適切に対応し、安心して職務に専念できる職場環境を実現する

1 ハラスメント防止対策の充実

- ・ハラスメント対策チームの設置
- ・カスタマーハラスメント対応指針の策定及びマニュアルの作成
- ・録音アナウンスと録音の導入検討

2 職場の健康管理の充実

- ・オンライン面談の導入

基本施策 D-3 働きやすい職場風土の醸成

- ✓ 組織理念の共有や職員が発言・行動しやすい職場の雰囲気づくりを進める

1 安心して働くことができる職場環境整備

- ・職場改善支援事業の継続実施
- ・職員の不安を解消するための意見交換の場の提供
- ・ホワイト・ワークチャレンジの継続実施

など

4 成果指標

指標	基準値 (R5年度)	目標値	設定根拠
エンゲージメントスコア（レーティング）	42.8（CC）	50.0（B） 以上	全国平均値（50.0）を目標とする
職員採用試験受験倍率（全職種）	5.9倍	6.8倍 以上	直近5年の最大値（令和2年度）を目標とする
離職率（普通退職）	2.4％	2.0％ 以下	令和5年度に初めて2.0％を超過したため 令和4年度まで維持していた割合を目標とする
月平均時間外勤務時間数	8.6h	7.8h 以下	令和5年度の時間外勤務上限時間超過職員数を ゼロとした場合の数値を目標とする
時間外勤務上限時間（年間360時間）超過率	6.7％（199人）	5.0％ 以下	ワークライフバランス推進計画において設定 ※数値に見直しがあった場合は本目標も見直しを行う
年次休暇取得率（日数）	65.5％（13.1日）	75.0％（15日） 以上	
男性職員の育児休業取得率	36.0％	85.0％ 以上	
管理職の女性比率（事務職）	16.6％	20.0％ 以上	