

清瀬市人材育成基本方針



令和8年4月

清瀬市

目 次

1. 人材育成基本方針策定の背景とその必要性	1
2. 人材育成基本方針の位置づけ	4
3. 清瀬市職員の現状	6
4. 求められる職員像	8
5. 各職責に求められる意識及び能力	10
6. 人材育成の取組	11
7. 推進体制・実行管理について	20
8. 人材育成を推進するために	21
9. 人材育成基本方針策定経過	21

1. 人材育成基本方針策定の背景とその必要性

清瀬市（以下「市」）では、平成23年4月に策定した「清瀬市人材育成基本方針」（以下「基本方針」）に基づき、“やさしい市役所”をスローガンに、人材育成や職場環境の整備、人事評価制度の運用などを進めてきました。その後、平成28年に第4次長期総合計画の策定を契機に見直しを行い、個人の成長と組織全体の人材を育てる風土の醸成に取り組んできました。しかしながら、少子高齢化の進展や生産年齢人口の減少により、市を取り巻く状況は厳しさを増しています。

特に、「2040年問題」の到来を背景に、市民ニーズへの対応力が著しく問われる局面を迎えます。2040年頃には、団塊ジュニア世代が高齢者となり、全人口の約35%を高齢者が占めることが予測されています。それに伴い、労働力の減少や税収不足、社会保障費の増加、医療・介護の需要急増が不可避となり、地方公共団体の職員数も半減する可能性も見込まれています。市においても、職員数が減少することは明らかであり、このままでは行政運営や市民サービスの維持が困難となる可能性があります。

こうした課題の対応策として、市が今、優先して取り組むべきはDX※の推進です。コロナ禍を契機に加速したデジタル化の流れを受け、市民のニーズに的確かつ迅速に応えるために、行政運営をデジタル技術で支える仕組みづくりが急務となっています。例えば、AIなどの新たなツールを活用することで、業務効率化や省人化を図り、人材不足の問題に対処することができます。職員数の減少という危機を「デジタル化」によって乗り越え、人員が減少してもサービスの質を維持する仕組みを整える必要があります。

DX推進に向けては、「デジタル人材」の育成と確保が重要な課題です。官民を問わずデジタル人材の需給がひっ迫する中で、市職員がデジタルスキルを備え、効率的な業務運営ができる体制を築いていく必要があります。また、外部の専門人材との連携も含めた仕組みづくりに取り組むことで、職員数の減少を補完しつつ、未来志向の行政運営を目指します。

第5次長期総合計画の策定に合わせて、これまでの基本方針を継承しながら、「人材の育成」「人材の確保」「職場環境の整備」に加え、「デジタル人材の育成・確保」を新たな柱として掲げ、取組を拡充していきます。危機感を共有しつつ、2040年問題を乗り越えるため、市民や地域の各団体と協働しながら、推進していきます。市職員一人ひとりが改善・改革の意識を持ち、未来に向けたしなやかで強固な市役所運営を共に築いていきたいと考えています。

※デジタルトランスフォーメーションの略です。進化したIT技術を浸透させることで、人々の生活をより良いものへと変革させる概念のことを表します。

【参考】自治体DXが求められる背景

2040年には現在の半数程度の職員で業務を遂行することが求められる可能性があります。

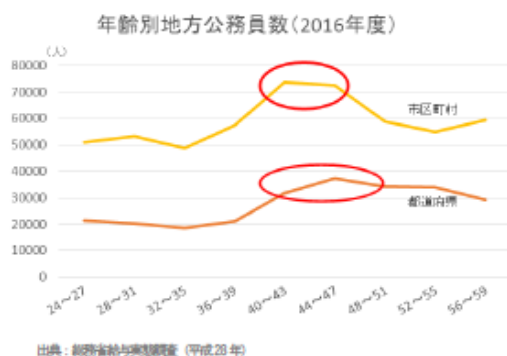


II 2040年頃を見据えた自治体行政の課題

1 スマート自治体への転換

<自治体行政の標準化の必要性>

- 年齢別地方公務員数をみると団塊ジュニア世代が相対的に多く、山となっているが、2040年頃には団塊ジュニア世代が65歳以上となる一方、その頃に20歳代前半となる者の数は団塊ジュニア世代の半分程度にとどまる（団塊ジュニア世代の出生数：200～210万人、平成29年出生数：95万人）。

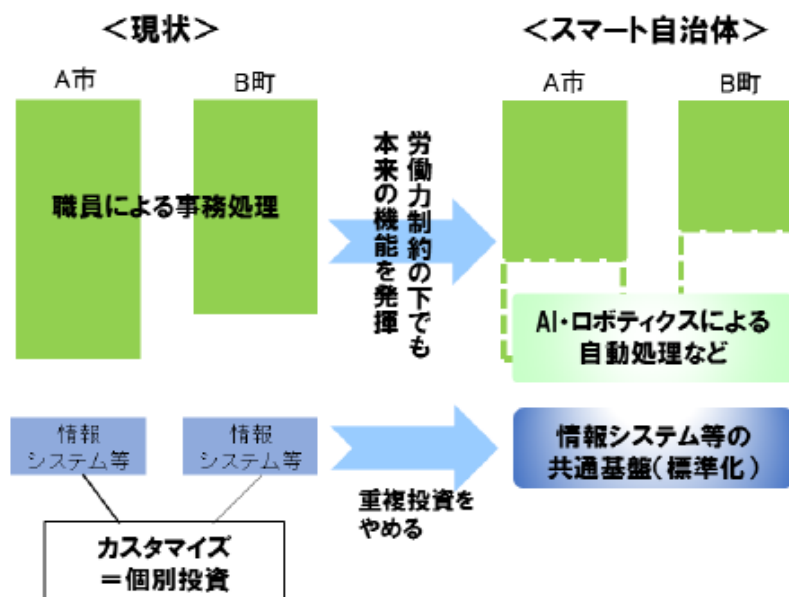


出所：自治体戦略2040構想研究会「第二次報告（平成30年7月）」

1 スマート自治体への転換

(1) 半分の職員数でも担うべき機能が発揮される自治体

- ◆ 我が国最大の制約要因は労働力である。近年の出生数が団塊ジュニア世代（200～210万人/年）の半分以下にとどまる（2017年：95万人）ことから、各自治体においては、公的部門と民間部門で少ない労働力を分かち合う必要がある。
- ◆ 今後、自治体においては、労働力の厳しい供給制約を共通認識として、2040年頃の姿からバックキャストिंगに自らのあり方を捉え直し、将来の住民と自治体職員のために、現時点から、業務のあり方を変革していかなければならない。
- ◆ 労働力制約への対処は、官民を問わず、新たな発展のチャンスとなる。我が国が世界に先駆けてあらゆる分野で破壊的技術（Disruptive Technologies）（AIやロボティクス、ブロックチェーンなど）を導入していくならば、戦後の焼け野原からの最新の工場設備の投資が高度経済成長を生み出したように、新たな飛躍の絶好の機会となり得る。
- ◆ とりわけ、これは自治体が新たな局面を切り拓く好機である。従来の半分の職員でも自治体として本来担うべき機能が発揮でき、量的にも質的にも困難さを増す課題を突破できるような仕組みを構築する必要がある。



出所：自治体戦略2040構想研究会「第二次報告（平成30年7月）」

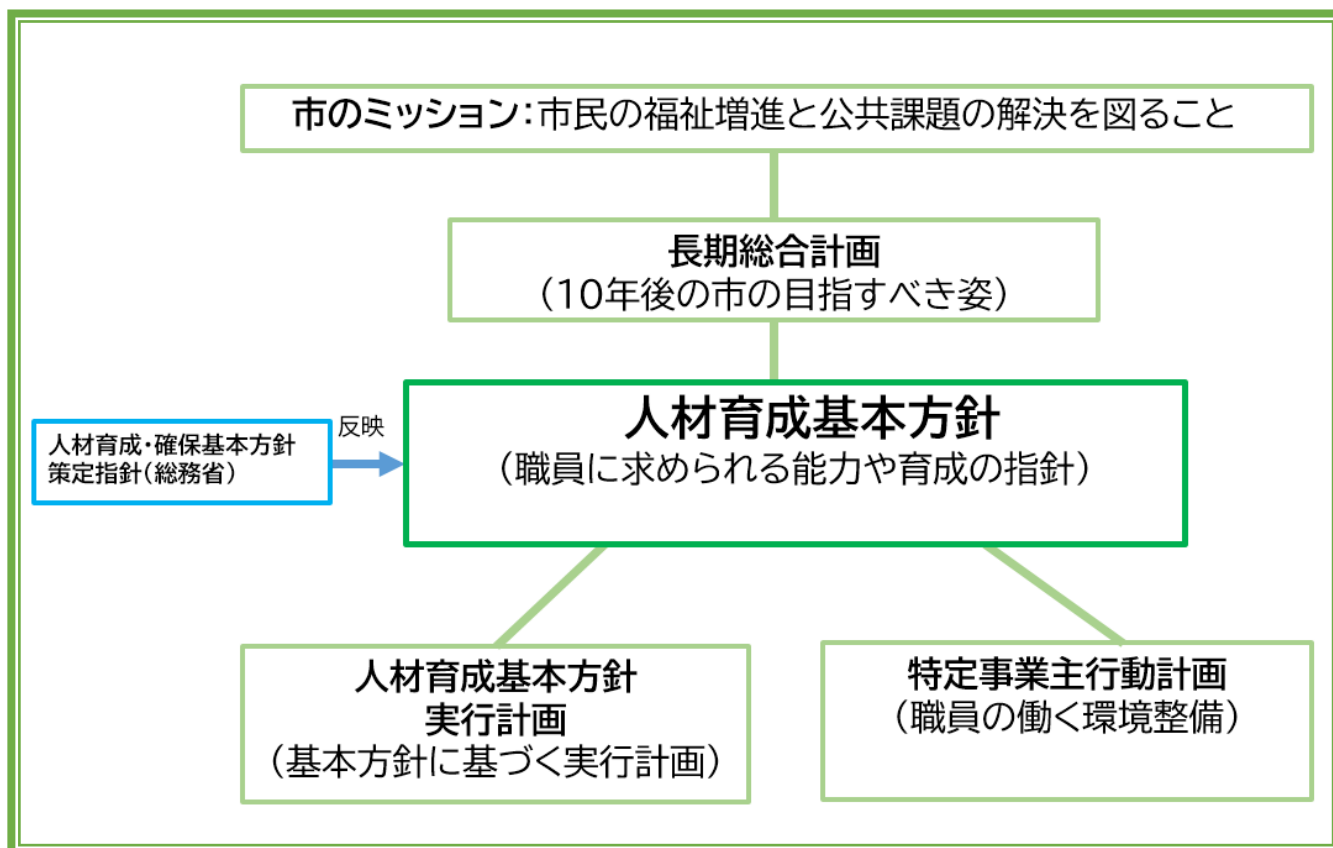
2. 人材育成基本方針の位置づけ

基本理念	将来像	基本目標	施策番号	施策	
ともに未来をひらき 笑顔とみどりがあふれるまち 清瀬	1 「子どもも大人も学びあい育ちあう」 きよせ	11 子どもの成長を支える社会の構築	111	地域全体で子どもの育ちを支える仕組みの整備	
			112	子どもとその家庭に関する相談体制の充実	
		12 一人ひとりの学びと学びあいの充実	121	学校教育の充実	
			122	地域による子どもの育ちと学びの支援	
			123	生涯学習・文化・芸術・スポーツの支援	
			2 「思いやりに包まれ健やかに暮らす」 きよせ	21 誰一人取り残さない支援の充実	211
	212	高齢者の支援			
	213	生活の安定の確保及び自立			
	214	障害者（児）の支援			
	22 「健幸づくり」の推進	221		健幸づくりの支援	
		222		公的医療保険制度の適切な運営	
	23 協働によるまちづくりの推進	231	ジェンダー平等社会の推進		
		232	市民協働・人権啓発・平和の推進		
		233	暮らしの相談体制の充実		
	3 「安全・安心・快適に暮らせる」 きよせ	31 住みよいまちづくりの推進	311	適切な土地利用の推進と住環境の整備	
			312	道路ネットワークと交通環境の整備	
			313	汚水・雨水の処理	
		32 環境にやさしい取組の推進	321	循環共生型社会の推進	
			322	自然と調和したまちの整備	
		33 安全・安心な暮らしの実現	331	防災・防犯体制の充実・強化	
	4 「活気があふれる」 きよせ	41 地域産業の振興	411	産業・観光の振興	
			42 まちの魅力の創造と発信	421	清瀬の未来の創造
				422	シティプロモーションの推進
		43 職員が力を発揮できる組織づくり	431	職員の育成強化と組織の強化	
432			業務変革の推進		
44 健全な行財政の運営		441	持続可能な財政の運営		
	442	長期的な視点に立った公共施設等の維持・活用			

第5次長期総合計画 計画の体系より抜粋

本基本方針は、第5次長期総合計画の、市の将来像（「活気があふれる」きよせ）を達成するために掲げた「職員の育成強化と組織の強化」、「業務変革の推進」の施策を推進するために位置付けられています。

【参考】位置づけ概略図



3. 清瀬市職員の現状

近年の新規採用の状況としては、幅広い人材の確保の観点から、新卒採用のみならず、社会人経験者も積極的に採用しており、採用者の年齢構成は多様化しています。

市職員の年齢構成については、20代後半から30代、50代後半の割合が高く、一方で20代前半、40代後半から50代前半においては比較的割合が低い状況となっています。このため、職員の定数管理や年齢構成を考慮した人材確保を進めていくことが求められます。

管理職の割合について、女性管理職は管理職全体の12.5%となっており、引き続き、女性職員の計画的な育成・登用が求められる状況となっています。

また、市では「次世代育成支援対策推進法」および「女性活躍推進法」に基づく、清瀬市特定事業主行動計画※を策定しており、次期計画の策定に伴い、令和7年11月に職員にアンケートを実施しました。その中で、多数の職員より、人材不足に伴い、業務や人材育成、仕事と家庭の両立に支障が出ているとの課題が示されています。

こうした状況を踏まえ、年齢構成や人材ニーズを踏まえた早急な人材の確保と市の将来を担う人材の育成が必要です。

さらに、将来的な少子高齢化に伴う職員数の減少に対応するためには、効率的かつ革新的な業務遂行が可能となるデジタル人材の育成が重要です。デジタル技術を活用した業務効率化や改革が期待される中、職員がデジタルスキルを習得する研修やDXを推進する機会の拡充が不可欠です。これにより、職員一人ひとりの生産性向上を図るだけでなく、市民サービスの質向上にも寄与する体制を構築する必要があります。

※市が職員の仕事と育児等の両立に向け、職場環境の充実や女性職員の活躍推進等を図る目的として策定している行動計画です。

【1】 直近の新規採用職員数とその年齢構成状況

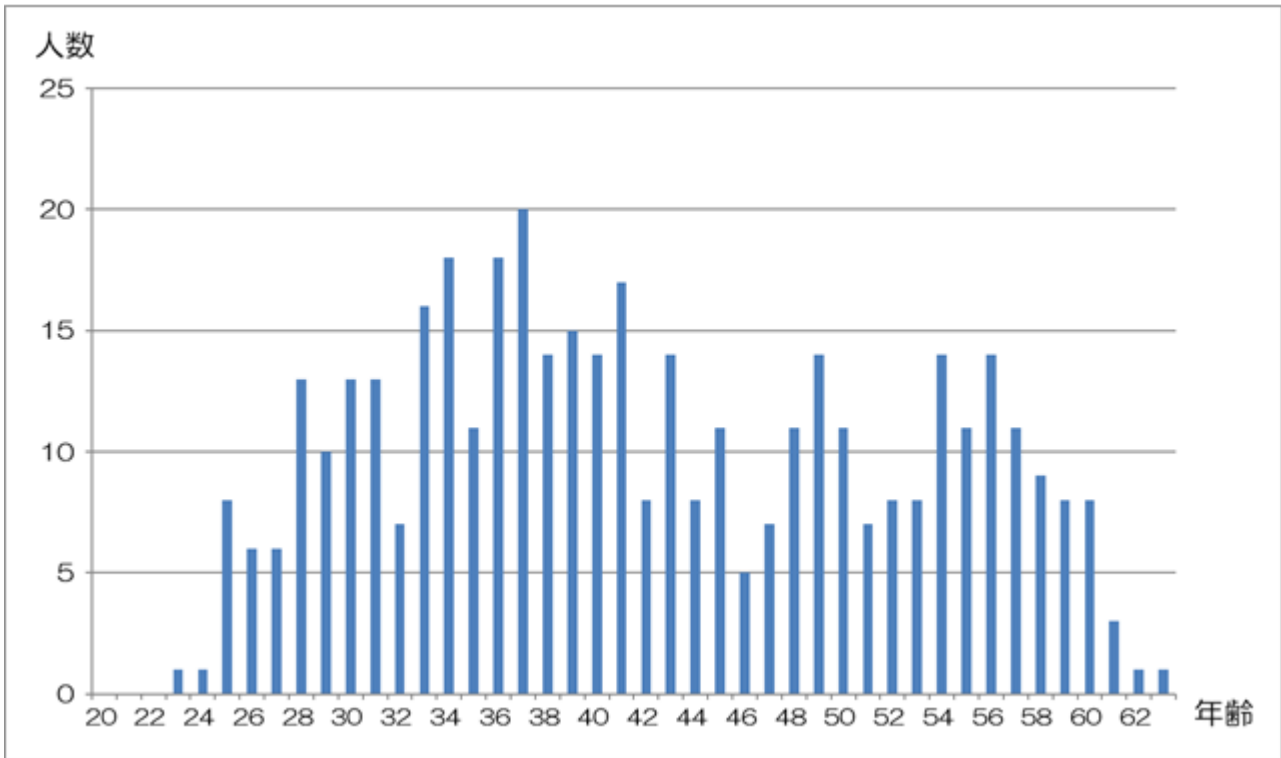
年齢	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	合計
～21						0
22	3	4	1	1		9
23			2			2
24		1	2			3
25	1			1		2
26	1	1	1	2	1	6
27	2		1			3
28				2		2
29～	4	2	2	8	14	30
合計	11	8	9	14	15	57

内、男30人
女27人

※1 年齢は、採用当時のもの。

※2 令和7年度は1月1日時点の採用人数。

【2】 職員年齢構成（令和7年4月1日現在）



【3】 管理監督職の性別構成

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
管理職	53	52	52	50	48
内、女性職員	4	5	6	8	6
割合	7.5%	9.6%	11.5%	16.0%	12.5%
係長職	93	92	94	97	100
内、女性職員	32	29	29	28	29
割合	34.4%	31.5%	30.9%	28.9%	29.0%
全体人数	146	144	146	147	148
内、女性職員	36	34	35	36	35
割合	24.7%	23.6%	24.0%	24.5%	23.6%

※各年度4月1日現在。派遣等含む。

【4】 直近の職員の構成

職員区分名称	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
一般職員	466	453	438	434	413
再任用職員（短時間）	31	30	30	21	20
会計年度任用職員（専門職）	276	258	221	208	212
会計年度任用職員（専門職）（対全体比）	35.7%	34.8%	32.1%	31.4%	32.9%
合計	773	741	689	663	645

※1 各年度4月1日現在。派遣等含む。

※2 一般職員には再任用フルタイムも含む。

4. 求められる職員像

第5次長期総合計画の基本目標43において、「職員が力を発揮できる組織づくり」を掲げています。この目標を達成するために、求められる職員像を以下のように設定しました。

求められる職員像

1. 変化する社会情勢においても、

柔軟かつ的確に市民ニーズに応える職員

2. 困難な状況においても、

Trial & Errorでチャレンジできる職員

3. チームプレイを大切にし、

組織力を高めることができる職員

4. デジタル技術を活用し、業務変革や

市民サービスの向上を実現できる職員

5. 心身の健康管理とワーク・ライフ・バランスを図り、

意欲をもって働ける職員

1. 変化する社会情勢においても、柔軟かつ的確に市民ニーズに応える職員

新型コロナウイルス感染症の流行を契機としたデジタル化社会の進展等、社会情勢は大きく変化し、常に市民のニーズは変化しています。そうした変化に気づき、限りある行政資源を有効活用しながら、適切な行政サービスの提供に取り組むことのできる職員が必要となります。そうした職員を育成する土壌を形成するとともに、様々な市民のニーズに応えるために多様な人材の確保が求められます。

2. 困難な状況においても、Trial & Error でチャレンジできる職員

少子高齢化の進展等に伴う税収の低下、人材不足の深刻化により、自治体の経営状況はますます厳しくなることが予想されます。そうした状況においても、自ら考え、不合理すら撥ねのけて行動する、チャレンジ精神に溢れる人材が必要です。

失敗を恐れず Trial & Error を実行できる職員を育成するため、各種研修を行うとともに職場の理解や適切に評価される仕組みづくり、適切な人事配置が必要です。

3. チームプレイを大切にし、組織力を高めることができる職員

自治体業務は業務の質の向上や人的ミスを防ぐ観点からも、チームで取り組んでいくことが大切であり、職員間の連携が重要です。また、複雑・多様化する地域課題に対応するため、組織内の連携のみならず、市民や市民活動団体、企業などの地域の多様な団体と連携して取り組んでいくことが必要であり、“チームプレイの意識”が職員には求められます。

4. デジタル技術を活用し、業務変革や市民サービスの向上を実現できる職員

少子高齢化の進展による職員数の減少や住民ニーズの多様化に対応するため、従来の業務を見直し、新たな価値を創出する業務変革が必要です。その実現には、課題を見つけ出し、デジタル技術を活用した革新的な解決策を立案・実行できる職員を育成・確保する仕組みの構築が求められます。

5. 健康管理とワーク・ライフ・バランスを図り、意欲をもって働ける職員

職員一人一人が心身の健康を保ち、仕事とプライベートを両立するワーク・ライフ・バランスが図られていることで、意欲を持って業務に取り組むことができ、質の高いサービスにつながります。

近年、自治体業務が困難な状況になっている中、メンタルヘルス不調となる職員もいることが市の課題となっています。そのため、メンタルヘルスを保ち、職員の働きがいや生きがいにつながるような環境づくりが求められています。

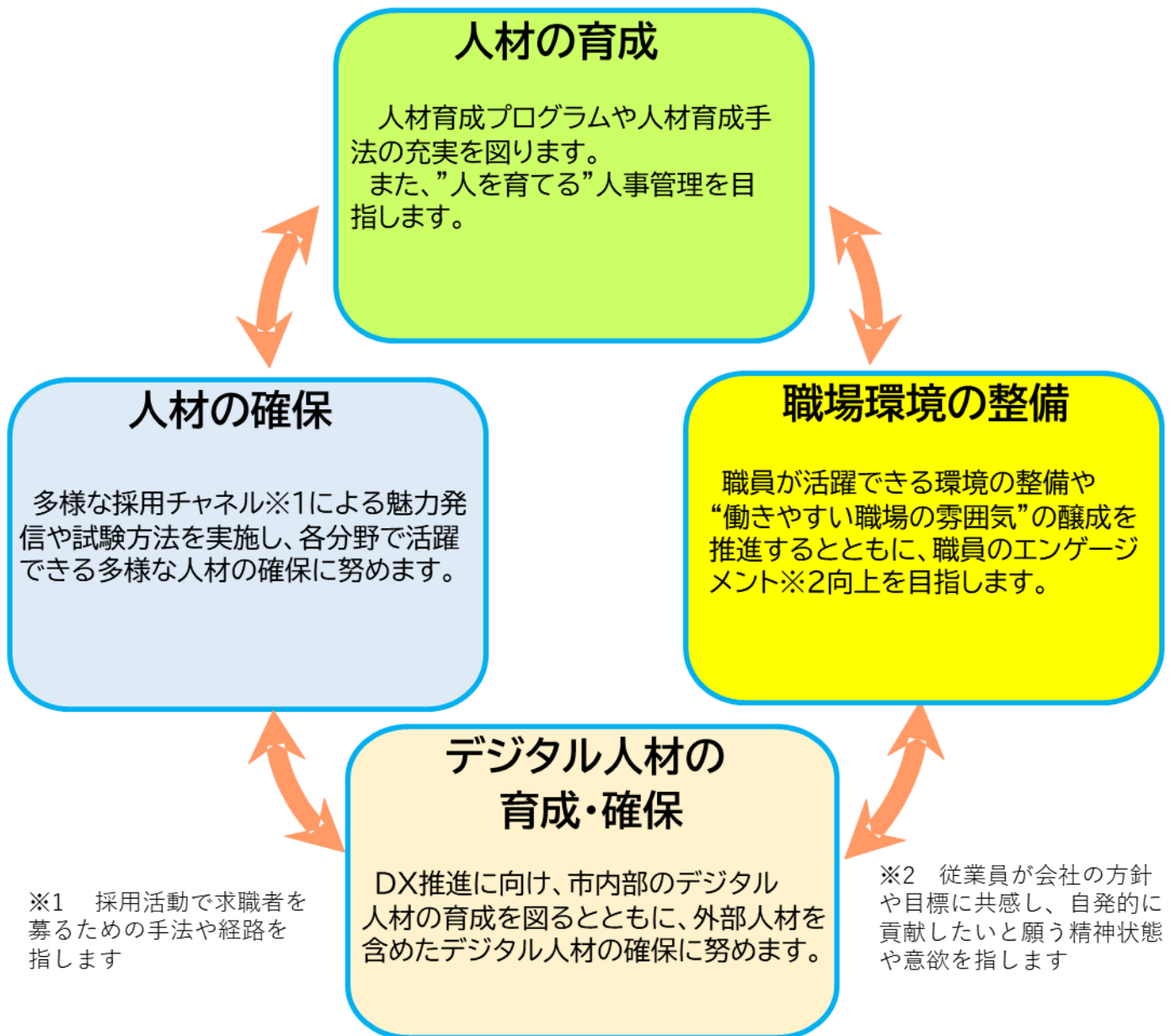
5. 各職責に求められる意識及び能力

将来の市を担う人材の育成方針として、各職責に求められる意識・能力を明確に示す必要があります。平成28年に策定した下記の求められる意識及び能力を継承しながら、デジタル人材を含めた人材の育成に取り組んでいきます。

各職責において必要な意識及び能力						
職名	倫理・規律	構想	判断	説明・調整	業務運営	組織統率・人材育成
部長	全体の奉仕者として、高い倫理観を有し、部の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	市政全般を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、市民の視点に立って、行政課題について基本的な方針を示すことができる。	部の責任者として、その課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、困難な調整を行い、合意を形成することができる。	市民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取り組むことができる。	指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。
参事	全体の奉仕者として、高い倫理観を有し、担当分野の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	市政全般を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、市民の視点に立って、担当分野の行政課題について基本的な方針を示すことができる。	担当分野の責任者として、その課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、課相互間や関係者と調整を行い、合意を形成することができる。	市民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取り組むことができる。	指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。
課長	全体の奉仕者として、高い倫理観を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ、所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、施策の企画・立案を行うことができる。	課の責任者として、適切な判断を行うことができる。	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。	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。	適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。
副参事	全体の奉仕者として、高い倫理観を有し、担当業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ、所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、施策の企画・立案を行うことができる。	担当業務の責任者として、適切な判断を行うことができる。	担当する事案について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。	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。	適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。
課長代理	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。	担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、特に困難な課題に対応することができる。	将来の事柄を見据え、適切な結論や手段・方法を考えることができる。	上司・部下等と協力的な関係を構築することができる。	担当する特に困難な事案について、豊富な経験・知識等に基づき分かりやすい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。	課長を補佐し、部下や同僚・後輩の指導・助言・育成をするとともに、コスト意識を持って計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行することができる。
係長級	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。	担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、課題に対応することができる。	将来の事柄を見据え、適切な結論や手段・方法を考えることができる。	上司・部下等と協力的な関係を構築することができる。	担当する事案について分かりやすい説明を行うとともに、関係者と調整を行うことができる。	部下や同僚・後輩の指導・助言・育成をするとともに、コスト意識を持って計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行することができる。
主任級	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。	業務に必要な高度の知識・技術を習得することができる。	将来の事柄を見据え、適切な結論や手段・方法を考えることができる。	上司・同僚等と協力的な関係を構築することができる。	担当する事案について分かりやすい説明を行うことができる。	係長を補佐し、経験を活かして、同僚・後輩の指導・助言・育成を行うとともに、コスト意識を持ち、意欲的に業務に取り組むことができる。
主事級	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。	業務に必要な知識・技術を習得することができる。	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。	上司等の指示・指導を正しく理解することができる。	コスト意識を持ち、意欲的に業務に取り組むことができる。	

6. 人材育成の取組

市職員の現状や求められる職員像、各意識に求められる意識及び能力を踏まえた上で、本基本方針では、「人材の育成」「人材の確保」「職場環境の整備」「デジタル人材の育成・確保」の4つを柱に分類し、人材の育成・確保の取組を進めていきます。



【①人材の育成】

(1) 人材育成プログラムの充実

市民や地域の各種団体と協働で複雑・多様化する地域課題を解決し、行政サービスの向上を図っていくために、必要とされる知識・技能を職員が獲得(リスキリング)できる環境や、職員が知識・技能・コミュニケーション能力を向上(スキルアップ)できる環境を整えることが必要です。

育成の対象となる職員や現場のニーズを汲み取った上で、職種、階層、専門性等に応じて必要となる知識・技能の要件を定義し、当該知識・技能を習得するのに必要となる育成手法を検討し、取り組んでいきます。

(2) 人材育成手法の充実

(2) - 1 外部研修の活用

時代の変化に即応した高度・専門的な知識・技能や幅広い視野の獲得、研修担当職員への研修等の市が単独で取り組むのは難しい分野については、外部機関で実施される研修や派遣研修の活用を行います。

- ・ 自治大学校、市町村職員研修所、民間の研修プログラム(eラーニング等)の活用等
- ・ 国や他の地方公共団体、民間企業等への職員派遣

(2) - 2 研修の広域化

市単独で必要な研修を実施することが人的、コスト的に難しい場合には都が開催する研修、または多摩30市町村の自治体が共同で開催する研修等を活用していきます。

(2) - 3 既存の職場外研修(OFF-JT)の充実

既存の職場外研修を継続しつつ、限られた経営資源の中で、研修を効果的・効率的に実施するため、場所や時間にとらわれないオンライン研修の充実を図ります。

職員の自発的な学習を支援するため、eラーニング研修の充実を図るとともに、職務の遂行に有益な知識・技術を習得しようとする職員(または自主研修グループ)に対しては、資格取得費用等に助成金を支給します。

市の女性管理職の割合が低い状況のため、市で策定している特定事業主行動計画を踏まえながら、女性職員向けのキャリア形成や意識改革につながる研修の充実を図ります。

(2) - 4 職場内研修 (OJT) の推進

OJT 推進指針及び清瀬市 OJT ハンドブックを引き続き活用し、コストをかけずに職場内で業務を行いながら、職員の専門性や実践的な対応力を高めていきます。

上司や先輩職員の意識も向上し、上司から部下・先輩から後輩へと計画的な指導・育成が継続的に行われるよう、職場内研修 (OJT) を推進します。

(3) ”人を育てる” 人事管理

(3) - 1 獲得した知識・技能の活用やキャリア形成への支援

地域課題に的確に対応していくため、単にリスキリングやスキルアップの機会を提供するだけでなく、獲得した知識・技能を業務に活かせる人事配置が重要です。

また、若年層職員や昇任に消極的な職員等に対して、自らのキャリアについて考える機会を提供し、仕事へのモチベーションを高めていくことも必要です。

そのため、定期的ジョブローテーションの中で、庁内応募や複線型人事制度の枠組を活用した人事配置等を行い、職員のキャリア形成を支援するとともに、チャレンジ精神を高めていきます。

(3) - 2 人事評価等の活用

職員の仕事へのモチベーションやチャレンジ精神、職員のエンゲージメント（組織に対する愛着心や信頼感）の向上のためには、適切な人事評価制度の運用が重要です。そのためには、状況に応じて人事評価制度の見直しを検討していきます。

引き続き、評価者研修等を行い、面談等において組織への貢献度、当該職員の強み・弱み等を職員本人に適切にフィードバックすることにより、職員個人の成長や能力開発を促します。

(3) - 3 管理職による職場内マネジメントの推進

職員の育成や意欲の向上を図るため、職場のリーダーである管理職は、その役割を十分に認識し、人事評価における職員面談や日々職員とのコミュニケーションを図る中で、職員の人材育成等に積極的に関わっていくことが重要です。

管理職は人材育成の第一義的な責任を担う立場であり、職員の成長や能力発揮を支援することは、管理職自身の重要な職務の一部であるとの認識のもと、組織的・計画的な育成に取り組むものとします。

そのため、管理職に向けた各種研修等を行い、職員の成長につなげる仕組みを引き続き、推進していきます。

また、人材マネジメントを推進するためには、管理職と人材育成・人事担当部署が十分に連携し、組織が一体となって取り組むことが重要であるため、HRテクノロジー※等のデジタル技術を活用した総合的な管理（採用管理、労務管理、人事配置、育成管理、人事評価）の検討も東京都（以下「都」）や他市等の事例を踏まえ、進めていきます。

※人事・総務・労務で用いられるシステムやサービスの総称です。

【②人材の確保】

（１）多様な採用チャネルによる魅力発信

優秀で多様な人材を確保するためには、まずは市の職員として働くことの魅力を広く情報発信することにより、市と自治体業務へ関心を持ってもらうことが必要です。

そのため、例えば、次のような取組を行うことにより、より多くの受験者に訴求し、人材の確保につなげていきます。

- ・ SNS や動画配信、民間の就職支援サービスを活用した情報発信
- ・ 働きやすさなどの職場環境に関する情報発信
- ・ 技術職員の確保に向けたオンライン説明会等の実施

（２）多様な試験方法の実施

受験者の中には、公務員試験対策が負担に感じる方も想定されます。このような負担が、応募を躊躇させる原因ともなり得ることから、多様で優秀な人材に受験してもらうためにも、受験者の負担を軽減するような試験方式を実施することが有効だと考えます。

そのため、次のような取組をはじめとして、状況に応じた多様な試験方法を模索、実施していきます。

<受験対象者や受験方法に係る工夫>

- ・ 通年募集枠の設置
- ・ 年齢上限の引上げ
- ・ 筆記試験の廃止
- ・ プレゼンテーション面接の実施
- ・ 採用手続のデジタル化（受験申込みのオンライン受付、WEB面接の導入検討等）

(3) 多様な人材の採用や外部人材の活用

多様で優秀な人材の確保という観点から、新卒者に限らない、多様な経験や知識・技能、専門性を持った人材の確保に努めていきます。

また、業務の性質や職員のニーズ等を踏まえ、専門的な知識・経験を有する特定任期付職員等の外部人材の活用も行います。

市の現状において職員の年齢構成上に課題があることから、若手・中堅・ベテラン層がバランスよく構成できるように、年齢構成も踏まえた人材の確保にも努めます。

【③職場環境の整備】

(1) 職員が活躍できる環境整備

(1) - 1 ワーク・ライフ・バランスの実現

仕事や生活のあり方に関する価値観が多様化し、ワーク・ライフ・バランスを重視する職員が増加しているほか、性別や年代を問わず、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環境を整備することが求められるようになっていきます。

そうした環境を整備することが、職員の働きがいや生きがい等の意欲に結びつき、女性職員が管理職にチャレンジしやすい環境につながると考えます。特定事業主行動計画も踏まえつつ、各種休業・休暇制度、時差勤務やテレワーク勤務などの拡充に向けて取り組んでいきます。

(1) - 2 職員の健康管理等に関する取組

近年、地方公共団体のメンタルヘルス不調による休務者は増加傾向であり、当市も例外ではありません。

職員一人ひとりが心身ともに健康であることによってその能力が最大限に発揮され、質の高い市民サービスが提供できるようになります。そのため、本市においては健康経営※の推進に関する宣言（経営理念・方針）に基づく健康経営を推進するための体制を構築し、長時間勤務者に対する医師による面接指導などの健康確保措置の実効的な運用に加え、メンタルヘルス対策に積極的に取り組みます。

また、ハラスメントは、職員の能力の発揮を阻害し、公務能率の低下を招くことから、ハラスメント防止措置（いわゆるカスタマーハラスメントへの対応を含む。）の実効性を確保し、安心して職務に専念できる職場環境を整えていきます。

※従業員等の健康管理を経営的な視点で考え戦略的に実践し、従業員の活力向上や生産性の向上等によって組織の活性化を図ること。

（２）“働きやすい職場の雰囲気”の醸成

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期待できます。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、風通しの良い一体感のある職場環境のあり方について、市で策定している特定事業主行動計画を踏まえながら、取り組んでいきます。

（３）職員のエンゲージメントの把握と取組

組織力の更なる向上のため、職員のエンゲージメント（組織に対する愛着心や信頼感）の把握を行います。優秀な人材を確保・育成しても、市組織に対する愛着心や信頼感がなければ、意欲やモチベーションの低下、離職のきっかけともなり、貴重な人材の流出につながりかねません。そのため、定期的に職員を対象とした調査を実施し、その結果から組織が抱える課題を洗い出し、職員のエンゲージメントを高める取組についても検討していきます。

【④デジタル人材の育成・確保】

（１）目的

（１）-１ デジタル人材育成の目的

市ではDX推進計画に基づき、各種デジタルツールの導入を進めてきましたが、DX推進を推進するためには、ツールの導入にとどまらず、これらを活用して業務改革を実現する職員のスキルとマインドセットが必要です。

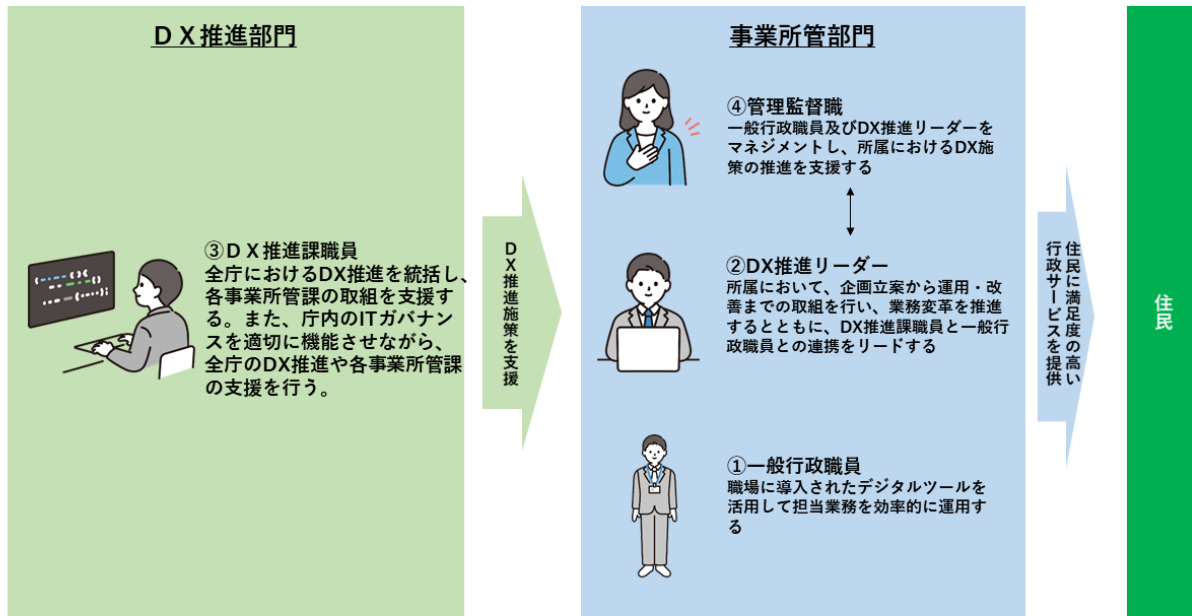
また、2040年問題を見据え、人口減少や少子高齢化に伴う社会構造の変化への対応が重要となり、自治体は複雑で多様な課題解決を求められます。そのためには、政策や業務の企画段階からデジタル技術を取り入れ、外部の専門人材や関係機関とも連携できる職員を育成する必要があります。同時に、職員全体のデジタルリテラシーを向上させ、各職員が自身の業務でデジタル技術を積極的に活用し、業務改革を進められる体制づくりが求められます。

ただし、デジタル分野の人材は全国的に需要が高いため、自治体における人材育成や確保は困難を伴います。そこで、市はデジタル人材の育成・確保に向けた基本方針を示し、庁内全体での取組強化を目指します。

なお、デジタル人材とは、高度な専門知識を持つ人材に限らず、日々の業務でデジタルツールを活用し、業務の質を向上させる創意工夫ができる職員を指します。全職員を対象とし、実践的で身近なスキルを重視した人材の育成が重要です。

(2) デジタル人材の区分について

市におけるDXの推進にあたっては、政策実現プロセスへの関与の仕方により、担う役割が異なるため、人材間の連携が求められます。本基本方針では、以下のとおり人材像を区分し、各人材像に求められるスキル要件を整理します。これにより、庁内での計画的な人材育成と配置を推進します。



(2) - 1 一般行政職員（ツールを活用し、業務を回す人【現場運用】）

職場に導入されたデジタルツールを活用して担当業務を効率的に運用します。

また、別添デジタルスキルマップ「レベル」及び別添デジタル人材像「一般行政職員」に定められたスキル、能力水準を求めます。

(2) - 2 DX推進リーダー（皆をまとめて業務変革を促す人【変革の推進】）

所属において、企画立案から運用・改善までの取組を行い、業務変革を推進するとともに、DX推進課職員と一般行政職員との連携をリードする役割を担います。

また、別添デジタルスキルマップ「レベル3」及び別添デジタル人材像「DX推進リーダー」に定められたスキル、能力水準を求めます。

(2) - 3 DX 推進課職員（全庁の環境を整える人【統括・基盤整備】）

全庁における DX 推進を統括し、各事業所管課の取組を支援します。また、庁内の IT ガバナンスを適切に機能させながら、全庁の DX 推進や各事業所管課の支援を行います。高度専門人材と一般職員の間をつなぎ、庁内全体の変革を推進する役割及びシステム基盤の設計・管理を担います。

また、別添デジタルスキルマップ「レベル3」に定められたスキルを求めます。

(2) - 4 管理監督職員（判断して後押しする人【意思決定・環境づくり】）

一般行政職員及び DX 推進リーダーをマネジメントし、所属における DX 施策の推進を支援する役割を担います。（係長級、課長級職員）

また、係長級については、別添デジタル人材像「管理監督職員（係長級）」、課長級については、「管理監督職員（課長級）」に定められた能力水準を求めます。

(3) デジタル人材の育成

市におけるデジタル人材の育成は、各人材像に応じた段階的な育成プロセスを設定し、Off-JT による体系的な研修と OJT による実践経験を組み合わせることで推進します。これにより、庁内において持続的かつ計画的に人材力を高めることを目的とします。

(3) - 1 育成段階の定義

各職員が、デジタル技術を活用して業務や働き方を見直し、変革を実行できるようになることを目指し、以下のとおり育成段階を定義します。

育成対象	育成段階	区分	定義
一般行政職員	Step1	スキル	共通で求められる基礎知識を有している（別添スキルマップの「レベル1」習得済み）
		マインド	自らの業務において、デジタル技術を活用した改善・変革の必要性を理解している
	Step2	スキル	各種ツールの活用能力を有している（別添スキルマップの「レベル2」習得済み）
		マインド	自らの業務において、現行業務の課題を認識し、デジタル技術を活用した改善・変革を実践できる。
DX 推進リーダー	Step1	スキル	共通で求められる基礎知識を有している（別添スキルマップの「レベル2」習得済み）

	Step2	マインド	デジタル技術を活用した業務改善・変革について、検討を主導することができる
		スキル	各種ツールの活用能力を有している(別添スキルマップの「レベル3」習得済み)
		マインド	DX 推進課等と連携しながら、DX 案件のリードを1年以上取り組んでいる
DX 推進課 職員	Step1	スキル	共通で求められる基礎知識を有している(別添スキルマップの「レベル2」習得済み)
		マインド	デジタル技術を活用した全庁的な業務改善・変革の必要性を理解している
	Step2	スキル	各種ツールの活用能力を有している(別添スキルマップの「レベル3」習得済み)
		マインド	全庁的な戦略立案、リスク管理、ガバナンス設計に関わる知識を習得し、業務改善・変革を支援することができる
管理監督 職員	-	マインド	DX の必要性を理解し、部下に業務改革の指示を行い、業務改革を実施できるような環境を整えることができる。

(3) - 2 Off-JT (研修による育成)

別途定める年度計画に基づき、各人材像のスキル項目をベースとして、基礎的知識・技能を体系的に習得する研修受講を推進します。特に DX 推進課職員に関しては、対象職員数の制約を考慮し、外部講座や専門研修の活用を重視します。

(3) - 3 OJT (実務を通じた育成)

DX 推進リーダーには、変革に向けた具体的な目標を設定したうえで、それを達成するための取組を行ってまいります。さらに、成果を発表する場を設けることで、情報の共有や意識の向上を図ります。

(4) デジタル人材の確保

市におけるデジタル人材の確保にあたっては、庁内での計画的な人材育成を基本としつつ、外部登用を含めた多様な手段を組み合わせることで、持続的に DX 推進を担える体制を構築します。

(4) - 1 高度専門人材 (DX 推進アドバイザー等) の外部確保

情報政策全体の統括や助言には高度な専門性を要するため、必要に応じて外部から高度専門人材 (DX 推進アドバイザー等) を登用します。

また、各分野におけるデジタル化に対応できるよう、RPA のシナリオ作成、Web デザイン等の特殊なスキルを要するものについても高度専門人材を登用します。

その際には、国の制度や支援スキームを活用するとともに、都・GovTech 東京とも連携して適切な人材を確保します。

(4) - 2 DX 推進課職員の確保

中長期にわたり専門性を育成できるよう、従来の定期的な人事ローテーションに必ずしもとられない柔軟な人事管理を行います。特定の職員が中長期にわたり ICT 分野を担当することで、知識や技能の蓄積を図り、全庁的な IT ガバナンスやシステム基盤整備を安定的に担える体制を整備します。

7. 推進体制・実行管理について

本基本方針の主管部署は、人材育成課と DX 推進課が連携する体制とします。

- ・人材育成課は、人材確保・人事管理・研修計画の策定等を所掌します。
- ・DX 推進課は、DX 推進の観点から必要なスキル定義・研修内容の企画・全庁的な取組の進捗管理を所掌します。

なお、本基本方針に基づく取組の実行については、定期的に点検・検証を行い、その結果や社会情勢、組織状況の変化に応じて、必要な見直しや改善を行っていきます。

8. 人材育成を推進するために

市では、今回策定した基本方針に基づき、「人材の育成」「人材の確保」「職場環境の整備」「デジタル人材の育成・確保」の4つの柱を掲げ、取り組んでいくことにより、第5次長期総合計画の基本目標である「職員が力を発揮できる組織づくり」の達成を目指します。

なお、本基本方針の推進に当たっては、別途「清瀬市人材育成基本方針実施計画」を策定し、計画的に取り組んでいくこととします。

実施計画の取組について、社会情勢により変化する多様な市民ニーズや国や都の施策方針等を踏まえつつ、柔軟に進めていきます

9. 人材育成基本方針策定経過

人材育成基本方針策定経過

区分	開催日	主な項目
第1回	令和8年1月15日	1) 人材育成基本方針策定委員会について 2) 次期人材育成基本方針（案）についての説明及び意見交換について
第2回	令和8年2月10日	1) 第1回委員会を受けての修正案の提示・検討
第3回	書面開催	1) 第2回委員会を受けての修正案の提示・確認

デジタル人材像

大分類	小分類	職位ごとに求められる能力水準				
		一般行政職員	DX推進リーダー	管理監督職員 (主任級)	管理監督職員 (課長級)	
DXの推進にあたり、各職位で求められる役割・マインドセット		【求められる人材像】 担当業務（作業）の内容を把握し、デジタルツールなどを使いこなすことで効率的な実行ができる。また、担当業務に関する課題や改善ポイントを把握し、担当業務に関する運用改善を進めることができる。	【求められる人材像】 企画立案から運用・改善までの取組を行い、業務変革を推進するとともに、DX推進課職員と一般行政職員との連携をリードすることができる。	【求められる人材像】 担当業務領域全体の内容を把握し、係員がデジタルツールなどを活用して業務を効率的に実行できる環境を整えるなど、他者と連携したリーダーシップを発揮できる。また、担当業務領域における本質的な課題などを分析・把握し、最新技術や他自治体の動向などを踏まえ、業務改善やデジタル化をリードすることができる。	【求められる人材像】 組織の方針に基づき、中長期的な視点で課のDX推進の方針を課に明示し、他部署と協力しながら具体的な施策を実現するために課を牽引できる。また、課員がDXやBPRを推進するための意識啓発を行い、必要に応じて抜本的な見直しに係る指示や判断を実施できる。	
	マインドセット（DX推進の心がまえ）	・ユーザーの要望や事情に配慮しながら実行することができる ・自身の業務を効率化するための見直しを積極的にを行い、有用なアイデアがある場合には課・係内に共有できる	・ユーザー目線であるべき姿勢を考えた具体的な改善案を立案できる ・慣習や既成概念にとらわれず、変革に対し前向きな姿勢で業務の改善案を立案できる	・なる行政サービスの向上を目指し、組織全体を牽引することができる ・係員がチャレンジしやすい職場づくりを行うことができる ・慣習や既成概念にとらわれず、変革に対し前向きな姿勢で業務の改善を指示・指導できる	・なる行政サービスの向上を目指し、組織全体を牽引することができる ・課員がチャレンジしやすい職場づくりを行うことができる ・慣習や既成概念にとらわれず、変革に対し前向きな姿勢で業務の改善を指示・指導できる	
	アクション（業務の実行・継続）	業務の把握	担当業務の内容を把握し、効率的に実行することができる	担当業務の内容を把握し、効率的に実行することができる	係の業務内容を把握し、組織として効率的に実行することができる	課の業務内容を把握し、組織として効率的に実行できるようにする
	課題の把握	担当業務における課題や改善ポイントの把握ができる	担当業務における本質的な課題を分析・把握することができる	係における本質的な課題を分析・把握することができる	課における本質的な課題を組織として分析・把握できるようにする	
	デジタルツール等の利活用	担当業務の実施に必要なIT知識を具備し、デジタルツール等が使いこなせる	担当業務の実施に必要なIT知識を具備し、デジタルツール等が使いこなせる	係員が実施に必要なIT知識を具備し、デジタルツール等の活用ができる環境を整えることができる	課員がDX推進方針を把握し、DXを着実に推進するための環境整備や意識啓発を実施できる	
関係者などの調整	必要に応じて業務運用の変更などを上長や先輩に進言・提案することができる	必要に応じてDX推進課職員との調整などが実施できる	必要に応じて周辺業務（係）との調整などが実施できる	必要に応じて他部署との協力や調整を主導することができる		
業務の引継ぎ	担当業務に関して、後任者や後輩へのレクチャーや引継ぎができる	担当業務に関して、後任者や後輩へのレクチャーや引継ぎができる	係において、異動などに備えた引継ぎマニュアルの整備が正しく行われていること点検し、必要に応じて作成や更新を指示できる	課において、異動などに備えた引継ぎマニュアルの整備が正しく行われていること点検し、必要に応じて作成や更新を指示できる		

DX人材 スキルマップ

スキル項目			スキル水準			
大分類	中分類	小分類	レベル1	レベル2	レベル3	
基礎スキルの習得・向上	PC操作	キーボード	両手の複数の指を使ったキーボード操作ができる	入力の大部分をブラインドタッチにて実施ができる	-	
		ショートカットキー	-Ctrl+C (コピー)、Ctrl+X (切り取り) などの簡易なショートカットキーを利用できる	-ファンクションキーなどを活用し、効率的に作業ができる -マウスを利用せずにほとんどの操作を実施できる。(入力欄の送りやウィンドウの呼び出し)	-各ショートカットキーの活用について、他者にレクチャーやアドバイスができる -多機能マウスやキーボードへの割り当てたショートカットキーにより、さらに効率的に作業ができる	
	Microsoft Officeの活用	Word	ツール操作	-段落の設定やフォントなど文書を整えるための機能を活用し、文書を作成できる -図表や画像の挿入ができる	-ヘッダーやフッター、ページ番号、図表番号、段組みなどの設定ができる -コメント機能や変更履歴機能、校正機能を活用し、効率的な文書作成ができる	-各機能の活用について、他者にレクチャーやアドバイスができる -他者が利用できるようにスタイルの設定が実施できる
			文書作成	-指示された目次や構成、過去の文書を基に文書の作成ができる -行政文書としてふさわしい表現ができる	-目的に応じた目次やストーリーの組み立てができる -他者も活用できる様式や文書の骨格を作成することができる -行政文書としてふさわしい表現について、点検ができる	-文書作成について、他者に的確なレビューやアドバイスができる
	Excel	基礎操作	-一覧表作成や業務で活用するデータの集計 (SUM関数などの簡易な数式の利用) ができる -グラフや表の作成機能を活用できる -フィルタ設定やウィンドウ枠の固定設定ができる	-Vlookup関数やIF関数などの数式を活用し、分析・集計などができる -ピボットテーブルや条件付き書式を活用した分析ができる -共同作業文書が用意できる -表印刷ができる	-各機能の活用について、他者にレクチャーやアドバイスができる -マクロを作成できる -他者の作成した関数を解析できる	
		集計・分析	-業務データを基に集計・分析ができる -集計・分析結果が正しいことを確認できる	-集計・分析に向け、仮説を立てることができる -集計・分析の対象とする業務データを選定することができる -複数の業務データを組み合わせ、集計・分析することができる	-集計や分析について、他者に的確なレビューやアドバイスができる	
	PowerPoint	PowerPoint	-タイトルやリード文の作成、フォントの設定、図表やオブジェクトの挿入機能などを用い、資料を作成できる -図表やオブジェクトの整列ができる	-ヘッダーやフッター、スライド番号、段組みなどの設定ができる -スライドマスターやアイコン、3Dモデル、smart art等を活用し、分かりやすい資料の作成ができる	-各機能の活用について、他者にレクチャーやアドバイスができる	
		発表・説明	-指示された目次や構成、過去の資料を基に資料の作成ができる -作成した資料を基に内部的な説明ができる	-目的に応じたスライドの構成やストーリーの組み立てができる -エグゼクティブサマリ (幹部向けの説明資料) を作成できる -作成した資料を基に他部署や外部への発表・説明が実施できる	-発表や説明について、他者に的確なレビューやアドバイスができる	
	最新技術の習得	デジタルツールの活用 (一般事務)	Zoom会議 (オンライン会議)	-会議URLの発行や資料の投影、マイク操作を行い、円滑に会議を運営できる	-各機能の活用について、他者にレクチャーやアドバイスができる -会議に係る準備作業 (会議室確保や資料印刷) の見直しを進め、業務効率化につなげられる	-
			AI音声認識システム (AI議事録)	-AI音声認識システムの活用ができる	-各機能の活用について、他者にレクチャーやアドバイスができる -AI音声認識システムを活用しやすいよう、会議の運営方式を見直すことができる (筆手などによる発言の徹底、発言時の名乗りなど)	-
LoGoチャット			-チャット機能等を活用し、庁内のコミュニケーションを円滑に実施できる	-各機能の活用について、他者にレクチャーやアドバイスができる -課や係のツールなどを開設することで、庁内のコミュニケーションの円滑化を推進できる	-外部 (他自治体等) とのツールを開設することで、庁外のコミュニケーションの円滑化を推進できる	
LoGo AIアシスタント bot版 (文書生成AI)			-自身の業務の一部作業にて文書生成AIを活用することができる -文書生成AIにて出力した情報の真偽を確かめることができる -適切な回答を引き出すためのプロトコルを作成することができる -ハルシネーション等のリスクを十分理解しており、適切な根拠確認ができる	-各機能の活用やリスク、使用方法について、他者にレクチャーやアドバイスができる -自身の業務の多くの作業にて文書生成AIを活用することができる -適切な回答を引き出すためのプロトコルを作成することができる -ハルシネーション等のリスクを十分理解しており、適切な根拠確認ができる	-RAG (Retrieval-Augmented Generation) について理解しており、その導入を推進することができる	
デジタルツールの活用 (業務)			LoGoフォーム	-市民又は庁内の関係者が手続に利用する申請フォーム等を作成・編集することができる -LoGoフォームよりデータを抽出することができる	-予約枠の管理や料金計算、バッチコード管理といった高度な機能を活用した申請フォームを作成・編集することができる -他者が作成した申請フォーム等もレビューすることができる -業務特性に鑑み、オンライン化する対象を選定することができる -オンライン手続導入後の利用状況を把握し、問題がある場合は、改善できる	-各機能の活用について、他者にレクチャーやアドバイスができる -クレジット決済サービスやマイナンバー連携など、外部との連携した申請フォームを作成・導入ができる -オンライン化やデジタル化を急ぎ、後続工程を含めた業務の見直しができる
業務システムの操作スキルの習得		RPA	-既存のシナリオを実行することができる -処理エラー発生時に停止して再実行することができる。	-処理エラー発生の原因を突き止め、DX推進課や事業者にシナリオ修正を依頼することができる。	-RPAの導入検討やシナリオ作成について、他者にレクチャーやアドバイスができる -他のデジタルツール (LoGoフォームやAI-OCR等) と連携した業務全体の見直しを推進できる -処理エラー発生時の対応を含め、自動化を適用した運用の設計ができる -自身の担当する業務にてRPAのシナリオを作成し、作成したシナリオが適切に動作する (期待通りの処理結果が出る) ことを検証できる	
		AI-OCR	-自身の担当する業務にてAI-OCRを活用した業務の実施ができる -処理エラー (箇字エラー等) への対応ができる	-自身の担当する業務にてRPA導入に適合する処理を選定することができる -処理エラー発生時の対応を含め、自動化を適用した運用の設計ができる	-AI-OCRの導入検討等について、他者にレクチャーやアドバイスができる -他のデジタルツール (RPA等) や業務システムと連携した業務全体の見直しを推進できる	
		統合型GIS	-統合型GISを操作することができる -決められた手順に沿ってデータを整備し、取り込みを実施できる	-統合型GISにて表示・分析する対象データを選定することができる -データ整備や取り込み、地図上での可視化までの一連の作業について理解し、業務目的に合わせて最適な手段を選択できる	-各機能の活用について、他者にレクチャーやアドバイスができる -情報の立寄や評価における根拠として、統合型GISによる分析結果を活用することができる	
		業務システムの操作スキルの習得	-自身の担当する業務で利用する業務システムについてマニュアルに沿った操作ができる	-自身の担当する業務で利用する業務システムについて、イレギュラー対応などを実施できる -業務システムを利用する上での課題を把握しており、改善案の検討ができる -制度改正や組織変更等によって生じる業務要件の変更について、システム事業者と協力して運用・システムの見直し等の対応ができる	-業務システムの操作について、他者にレクチャーやアドバイスができる -制度改正や組織変更等によって生じる業務要件の変更への対応について、期待効果やコストの観点から妥当性の判断ができる	
		情報セキュリティポリシーの理解・遵守	-情報セキュリティポリシーを遵守して業務を遂行できる	-情報セキュリティポリシーを遵守して業務を遂行できる -他者へ情報セキュリティに関する指導ができる	-	
業務改善	-自身の担当する業務のフローを作成できる	-業務フローを分析し、業務改善案を考えられる	-様々なDXツールを用いた業務改善を実行できる			