

柏市人材育成・確保基本方針

令和8年4月改訂

はじめに

本市は、平成10年に人材育成に関する基本的な考え方をまとめた「柏市の人材育成に係る方針」を策定し、さらに平成16年6月には、「職員研修」、「組織風土」、「人事制度」の見直しを行い、「柏市の人材育成に係る方針」を改訂した「柏市人材育成基本方針」を策定しました。

その後、平成17年3月に本市は沼南町との市町合併を経て、平成20年4月に中核市へと移行しました。さらに、多くのベテラン職員の定年退職と、それに伴う新規採用職員の入庁といった構造的な転換期も迎えたため、平成24年3月に「柏市人材育成基本方針」を改訂しました。

この「柏市人材育成基本方針（改訂版）」では、改訂前の「柏市人材育成基本方針」の考え方を踏襲し、加えて、本市をとりまく周辺環境の変化、構造的な問題を捉えたうえで、課題解決に向けての方向性を示しました。

また、組織の課題解決、目標達成のための一方通行的なものではなく、職員個人の視点に立ち、職員個人の成長、目標達成を促すことも目的としており、組織の成長と個人の成長を同じ価値観の中で共有し、相互の成長を実感できるような状態を作り出すことも目指しました。

最後に改訂してから10年余りが経過し、経験年数の短い1、2級の職員が全職員（行政職（一）（消防職員、任期付職員を除く））の38.9%（令和6年4月1日現在）（平成25年度の1、2級の職員は全職員の26.7%）を占め、市職員の構造的な転換が一層進みました。また、1、2級の職員であっても、年齢の幅は広く、さまざまな職歴を持った職員が入庁してきていることで、職と年齢との構成がさらに複雑になっています。また、令和5年度からは地方公務員の定年引上げも始まり、今後は職員全体の年齢構成がさらに大きく変化していくことが予想されます。

加えて、誰もが仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）のとれた働き方ができる社会を実現することや、労働人口の減少による将来的な採用難にも対応する必要があるなど、さまざまな重要な課題を抱えていることから、時代の変化を踏まえ、このたび人材確保の視点も加えて、方針を策定しました。

このような環境の中、職員の皆さんが、自身の志向性やキャリアデザインについて、また、後輩や部下の指導育成方法について考えながら、組織目標の達成のためにはどのような人材が必要なのかを踏まえて、この方針をご一読いただきたいと思います。

目次

第1章	1	人材育成・確保とは・・・・・・・・・・	3
人材育成・確保の考え方	2	なぜ人材育成・確保が必要か・・・・・・・・	3
<hr/>			
第2章	1	人材量の設定, 見通し・・・・・・・・・・	4
現状及び	2	エンゲージメント調査結果及び今後5年間	
将来の職員数,		の目標・・・・・・・・・・	6
育成・確保の方向性	3	職員を育成・確保するための方向性・・・	8
	4	求められる職員像・・・・・・・・・・	10
	5	標準職務遂行能力・人事評価・・・・・・・・	11
<hr/>			
第3章	1	人材育成分野・・・・・・・・・・	12
人材育成・確保の	2	人材確保（職員採用）分野・・・・・・・・	15
取り組み	3	職場環境の整備・・・・・・・・・・	17
<hr/>			
巻末資料集	1	標準職務遂行能力表・・・・・・・・・・	19
	2	「柏市人材育成・確保基本方針」策定までの流れ・・・・・・・・	23

第1章 人材育成・確保の考え方

1 人材育成・確保とは

本市における人材育成・確保とは、本市が抱える行政や地域の課題を解決するために必要な人材を充足させる取り組みのことです。具体的には、本市が自らの業務や地域の発展に必要な専門知識、スキルを持った人材を確保し、育成することを、一体的に推進することを指します。

具体的な取り組みは第3章にて後述しますが、これらの取り組みにより、多様な人材を充足させながら、地域の課題解決や行政の効率化に貢献していきます。職員の人材育成・確保は、本市の持続可能な発展と、地域の振興に不可欠な要素となっています。

なお、本方針の対象は行政職（一）（消防職員、任期付職員を除く）とし、最長5年で内容の見直しを予定しています。

2 なぜ人材育成・確保が必要か

本市において人材育成・確保が必要な理由は主に3つです。

第一に、本市は地域の課題やニーズに対応するために多岐にわたる業務を担っています。例えば、地域の福祉や教育、環境保全、観光振興など、様々な分野でのサービス提供や政策立案が求められます。これらの業務を適切に遂行するためには、これらの業務に関する専門的な知識、スキルを持った人材が必要です。人材育成・確保は、本市が担う業務に適した人材を充足させるために不可欠な取り組みです。

第二に、本市の抱える地域の発展や振興を実現するためには、専門的な知識、スキルだけではなく、業務全般を遂行する力や、管理者層においては問題を解決する力も求められます。人材育成は、個々の職員のそのような能力を伸ばし、本市が時代に即した、持続可能な組織として維持・発展していくために重要となります。

第三に、本市においても社会全体のデジタル化に乗り遅れることなく、デジタル時代の住民ニーズに合った行政サービスを恒常的に提供できる組織へと変革し、きめ細かなサービスの提供を行うことで市民の利便性を向上するため、職員にはデジタル技術の習得と情報の適切な管理が求められます。

さらに職員のワーク・ライフ・バランスの観点からも、人材育成により、市民サービスを向上させながら、効果的・効率的に業務を遂行できようにする、また適切な人員数を確保していくことが欠かせません。

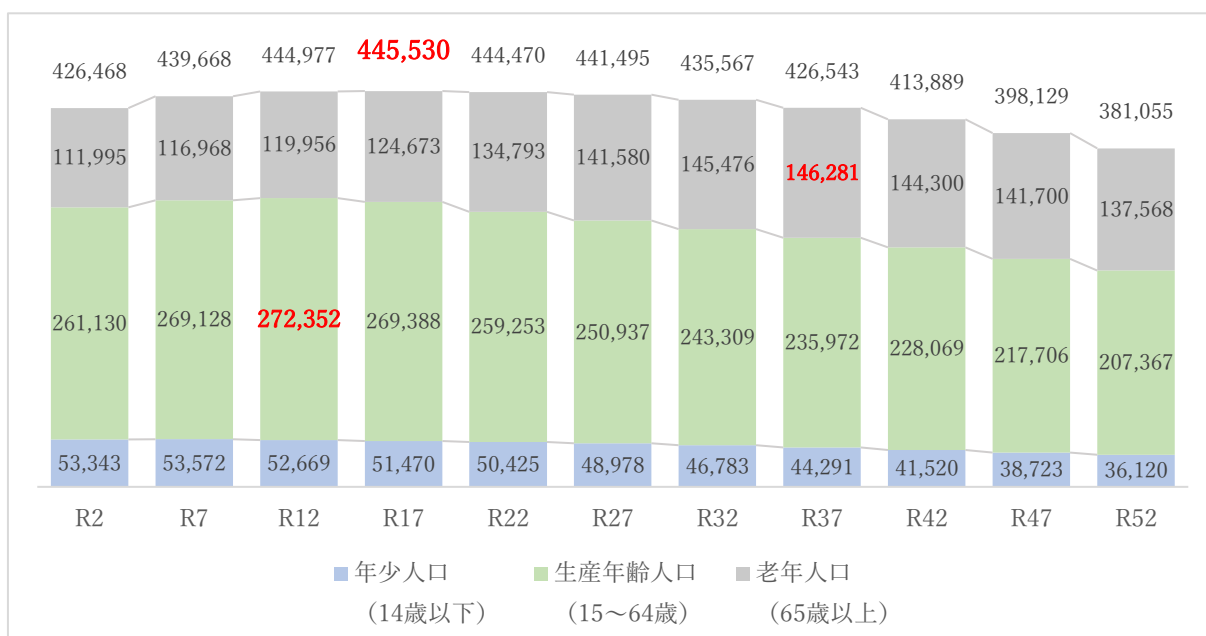
地方公共団体は地域の中核として重要な役割を果たしています。以上のとおり適切に人材育成・確保をすることによって、より良い地域づくりを進めることができると考えます。

第2章 現状及び将来の職員数，育成・確保の方向性

国内生産年齢人口の減少に伴い，将来的に職員の採用可能者数が減少する見通しの中，計画的に人材を育成・確保することの重要度が高まっています。このことから，人材量の見通しを設定するとともに，これに対応するための方向性を示し，達成するための各種施策を人事主管課及び各所属において実施します。また，その取り組み結果の指標としてエンゲージメント調査を行い，職員が働きがいを持って意欲的に働いているかを測り，定期的に取り組みの見直しを行います。

1 人材量の設定，見通し

■ 柏市の将来の人口推移



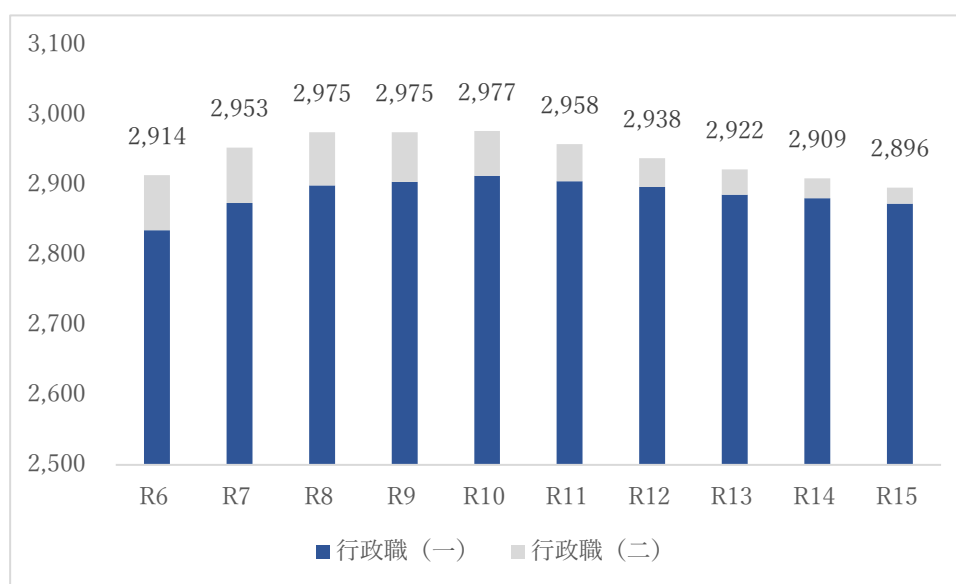
※柏市の将来人口推計報告書（2023年推計）

本市では，令和8年度の児童相談所開設等を理由に職員数が令和10年度頃まで増える見込みですが，令和12年（2030年）をピークに生産年齢人口が減少することが見込まれているため，この年の前後から，行政サービスを供給するうえで必要不可欠な職員数の確保が困難になる見通しです。

また，生産年齢人口の減少は税収にも影響を及ぼすことから，持続可能な財政運営を実現させるためには，職員数や人件費を抑制する必要があります。

この需給ギャップを解消するためには，DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進することによる業務効率化の促進，事業の選択と集中等を行うことで，従来よりも少ない人員で組織を運営する体制を構築する必要があります。

■ 10年間（R6～15年度）の職員数の見込み値



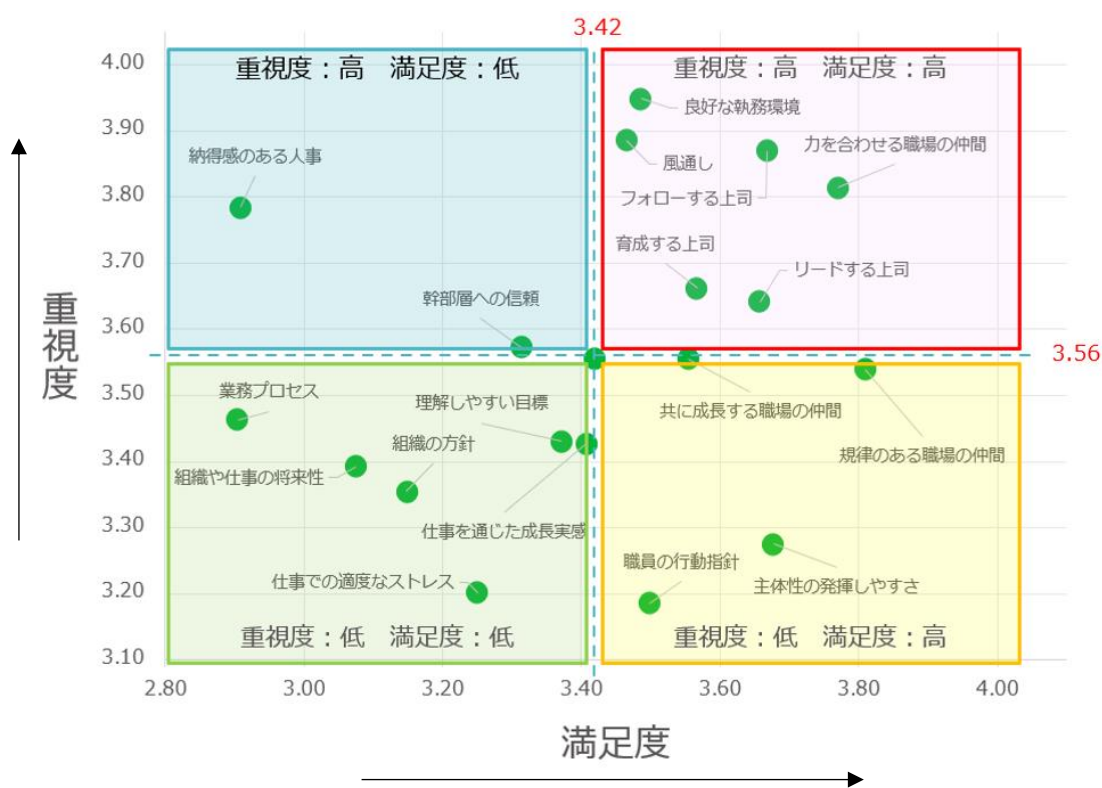
- ※ 上表は令和7年3月時点の推計値です。今後、定員管理計画の策定にあたって数値が変動する予定です。
- ※ 生産年齢人口の減少により、新規採用職員数が退職者数を下回らざるを得なくなることも予想されます。

2 エンゲージメント調査結果及び今後5年間の目標

エンゲージメントとは、職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着等を測る指標です。仕事、職場の仲間、上司、制度、組織運営といった項目に関するアンケートを取ることで、組織が抱える問題を洗い出し、働く環境の改善に繋げることができます。

当市では、全職員2,341人（行（二）職員、消防職員、任期付職員を除く）を対象に、令和6年8月1日～8月28日の期間においてエンゲージメント調査を行い、58.9%の方から回答を得ました。

【カテゴリー別の重視度と満足度】



※エンゲージメント調査結果（全職員2,341人（行（二）職員、消防職員、任期付職員を除く）対象、令和6年8月1日～8月28日実施、回答率58.9%）より

この表は、縦軸で“各項目を職員がどれくらい重視しているか”、横軸で“各項目についてどの程度満足しているか”を表した表になります。重視度と満足度の双方が高い項目は、「力を合わせる職場の仲間」や「フォローする上司」等となっており、ともに働く職場内のメンバーについては、比較的環境が良い状態であると言えます。一方、重視度が高く、満足度が低い項目は、「納得感のある人事」や「業務プロセス」等となっており、改善が必要な項目と考えられます。

【設問別満足度の上位，下位 10 項目（肯定率※）】

値の種類	肯定率	回答値
19 職場のメンバーはコンプライアンス、内規などを遵守した仕事をしている	83%	3.97
18 職場のメンバーはお互いに礼儀やマナーにかなった行動をとっている	79%	3.90
08 仕事以外のことでも職場のメンバーと会話をする	78%	3.88
44 職場では仕事の納期やルールが守られている	76%	3.84
17 今の職場のメンバーと一緒に働けてよかったと感じる	75%	3.85
26 職場のメンバーは頼まれたことに対しお互いに快く対応している	75%	3.83
25 職場のメンバーは力を合わせて目標を達成することを目指している	74%	3.78
24 職場のメンバーは異なる意見にも耳を傾け相互理解に努めている	73%	3.78
22 ハラスメントを許容しない姿勢が徹底されている	71%	3.79
34 上司は目標を達成しようとする高い意欲を持って仕事に取り組んでいる	71%	3.78
58 住民の期待に応えるサービスを提供し続けられる	33%	3.13
47 個人の成長やキャリアに配慮した配置や異動が行われている	29%	2.96
60 地域の現状だけでなく、将来を見据えたサービスを提供している	29%	3.07
51 適切な人材が昇進・昇格している	27%	2.91
56 組織に将来性を感じている	27%	2.97
53 業務プロセスは効率的に編成されている	27%	3.01
50 人事考課・評価の仕組みは納得感が高い	25%	2.86
52 全庁的な部・課・係は最適な編成である	24%	2.91
49 給与・賞与など賃金決定の仕組みは納得感が高い	21%	2.66
54 最新のITが効果的に活用されている	17%	2.63

※肯定率：「強くそう思う」及び「そう思う」の回答数を，全回答数で割った割合
 ※回答値：5段階の選択肢を肯定的ものから5～1で数値化し，回答を総和、回答数で割った数値
 ※エンゲージメント調査結果（全職員2,341人（行（二）職員，消防職員，任期付職員を除く）対象，令和6年8月1日～8月28日実施，回答率58.9%）より

この表は，設問別に満足度の上位と下位を10項目ずつ表したものです。

上位の項目には「職場のメンバー」という文字が入っている設問が多く，職員間の関係性は比較的良好な状態にあることを表しています。下位の項目には，組織や業務の体制，人事制度等が多く，これらの項目について，現状を不十分と感じる職員が多いことを表しています。

より分かりやすく効果的な人事評価制度を構築，周知することや，業務改善研修を行う等，満足度が低い項目を中心に改善に取り組むことで，今後の調査で満足度を向上させることを目標に，組織の健全化を図り，多様な人材が働きがいを持って意欲的に働ける職場環境の整備を目指します（詳しい取組みは第3章で後述）。

3 職員を育成・確保するための方向性

(1) 職員の採用

組織定数の考えをもとに、従来の新卒一括採用を継続的に実施しながらも、人材の流動化に対応するために、採用試験の実施時期を工夫しつつ、年度途中における採用や、一度柏市を退職した職員を再び採用する「復職制度」の導入の検討等、多様な手法による人材の確保に努めます。

また、専門的領域における豊かな経験等を有している職員の確保が必要な時は、経験者採用選考を検討するほか、医師等高度の専門的な知識経験又は優れた見識を有する者については、特定任期付職員として確保することも検討します。

(2) 職員の育成

従来よりも少ない人員で組織を運営し、かつ多様な働き方を受け入れる職場を構築するためには、自身の業務を自律的に管理し、適切な対策が取れるような主体性・自律性のある職員であること、また、管理職層においては、育成・業務の双方において効果的・効率的なマネジメントができる職員であることが求められます。

また、ヒト・モノ・カネといった経営資源が大きく制約される中、複雑・多様化する行政課題に対応するためには、現状や市民ニーズを的確に把握し、将来の見通しと課題解決を並行して思考・実行できる職員の育成が重要となります。

このため、OJT（オンザジョブトレーニング）の推進や職員研修の実施、人事評価制度の構築、その他育成支援等において、より一層人材育成・確保に重点を置いた人事施策に改めていきます。

また、人材の育成には、成長への職員個人の意識が最も重要となります。人事評価制度等を活用して自己評価を行い、自身の強みや改善点を把握し、日々の継続的な学びに繋げるという意識を、職員一人ひとりが持つことが大切です。成長の目標地点を定めるため、将来どんな職員になりたいかといったキャリア像を職員個人が描くことを目的に、これから昇格していく職への理解を階層別研修等を通じて深め、目標を持って自己研鑽に取り組めるよう支援します。

(3) スペシャリスト育成制度

市の業務を広く理解し、全体最適性の視点を持ったゼネラリストを育成することを前提に人材育成を進めていく一方、行政需要の多様化、広範化に伴い、業務の困難性・専門性が高まり、専門の能力及び知識を駆使した住民対応が求められています。

専門性の高い知見を活かすべく、本市では平成16年以降、複線型人事制度を実施していましたが、専門的知識の伝承やスペシャリストとなることを希望する職員の育成・モチベーション向上のため、複線型人事制度を改め、スペシャリスト育成制度を新設します。

① DX人材コース

最新の社会情勢やDXトレンドをとらえ、現状に満足することなく、デジタル技術を活用しながらリーダーシップを発揮して積極的に改善・改革にチャレンジできる職員を育成することを目的に、DXスペシャリスト人材を育成します。毎年度相当数のDX研修生を庁内公募し、研修受講等を経て、年3～5人ずつ程度をDXスペシャリストとして登用することで、15人程度を持続して確保することを目指します。 ※「柏市DX人材育成方針」（企画部DX推進課）に詳細を記載

② 特定分野コース

下記3コースの特定分野においてスペシャリストの育成を図ります。今後のコースの拡大は部局からの要望や必要性に応じて検討してまいります。コース内のスペシャリスト同士で関連部署の横断的な情報共有を行い、専門的知識の伝承や部局横断的な業務改善を行うことのできる人材を育成します。

(ア) 配属・異動先（コース）

	コース	配属・異動先
ア	税務人材コース	収納課, 市民税課, 資産税課
イ	滞納整理人材コース	債権管理課, 収納課, 保険年金課
ウ	会計人材コース	医療公社管理課, 指導監査課, 経営企画課(上下水道局)

(イ) 公募対象者

主任（3級）～課長補佐クラス（6級）の職員 ※一般事務に限る

(ロ) 募集人数

各部署のスペシャリスト必要人数を上限とし、毎年指定コース内の各部署1人ずつ程度の任命を行う

(ハ) 在任期間

10年以上

※10年経過後、本人の申出により通常の人事管理への変更が可能

4 求められる職員像

職員の育成にあたっては、その目指すべき方向性として、次のとおり「求められる職員像」を定めています。求められる職員像は掲げてから約20年が経過しますが、本市職員として普遍的に求められるあるべき姿の根幹として変わっていません。

また、これらの職員像をもとに、職務を遂行する上で発揮することが求められる標準的な能力を職ごとに「標準職務遂行能力」として設定します。

チャレンジ精神にあふれ、改善・改革を推進する職員（現状に甘んじない積極的な姿勢）

- ・問題意識・課題意識をもって業務にあたる職員
- ・社会の動き、環境変化に対応して、積極的に改善・改革を推進できる職員
- ・上司、同僚、部下にも積極的に働きかけ、良好な関係と共通認識をもとに、リーダーシップを取れる職員

市民と対話できる職員（市民への情報発信・意見交換と、コミュニティ活動の推進）

- ・正確な情報提供等、担当する業務についての説明責任を果たせる職員
- ・客観的な事柄を納得性を持って相手に説明できる能力のある職員
- ・対話により信頼関係を構築し、市民からの意見を市政に適切に活かすことができる職員

課題形成、政策の提案・実施ができる職員（時代のニーズに合わせた政策の提案と実施）

- ・身の回りの問題を課題として形成できる職員
- ・解決に向けた企画立案、関係者との調整、施策の実施、進行管理、検証等がスムーズに行える能力と行動力を持った職員

全体の奉仕者としての意識を持った職員（常に公共の福祉のために活動する姿勢）

- ・公務員として、公平・公正な立場をわきまえる職員
- ・高い規範性と倫理観を持って行動できる職員
- ・常に相手の立場に立ち、思いやりをもって接することのできる職員

5 標準職務遂行能力・人事評価

(1) 標準職務遂行能力の制定

職に対して、職務を遂行する上で発揮することが求められる標準的な能力として、標準職務遂行能力を定めます。

標準的な職							
部長	次長	課長	課長補佐	係長・専門監・主査監	主査	主任	主事



■ 課長補佐の例

倫理	職務規律を遵守し、所管業務の重要課題に責任を持って取り組むとともに、公正に職務を遂行することができる
企画・推進	組織方針に基づいて施策・計画の企画立案を行うとともに、事務事業の実施に当たって中心的な役割を担い、施策の推進を図ることができる
上司の補佐・人材育成	組織目標や課題を上司と共有し、適切に補佐するとともに、業務分担や助言を通じて部下の指導・育成を行い、能力開発を促すことができる
折衝・調整	所管業務について適切に説明を行うとともに、関係者・関係機関と円滑な折衝・調整を行い、相手方の理解と協力を得ることができる
業務の執行	所管業務の目的や成果水準を踏まえ、効率的・効果的に業務を処理するとともに、業務について不断の見直しを行い、業務改善を推進することができる
進捗管理	所管業務の進捗管理を適切に行い、協力して業務を処理する体制を構築するとともに、自ら処理すべき事案について的確に判断・決定を行うことができる

(2) 人事評価

令和8年度から、標準職務遂行能力に照らした評価項目・評価のポイントをもって人事評価の決定を行います。

職員が成長実感をもって業務に取り組めるよう、人事評価制度を活用して、①業績向上、②人材育成、③人事管理を行ってまいります。

① 業績向上

組織としての目標・戦略と個々の職員の業務目標をリンクさせることで、組織マネジメントを効率的に行い、組織の生産性を上げてまいります。

② 人材育成

評価者との面談を通して職員の能力や今後の課題をフィードバックし、能力開発を促します。特に、所属で期待する役割を面談時に明確化し、納得感と成長目標を持って業務に当たれるよう、効果的な面談方法の周知に取り組みます。

③ 人事管理

人事評価の結果を昇任・昇給・勤勉手当等の処遇に反映させ、組織内の資源配分を適切に行うとともに職員のモチベーションアップにつなげます。

第3章 人材育成・確保の取り組み

1 人材育成分野

(1) 育成プログラムの整備（職，職種，スペシャリスト）

各年度ごとに研修計画を作成し、時勢に応じた研修を実施しています。研修計画には、各職（各役職）における標準職務を果たすために必要な能力の習得を目的とする「階層別研修」、市職員全般に必要な知識等の獲得を目的とする「能力開発研修」、時代の特徴や傾向に応じた社会課題等に対応することを目的とする「特別研修」等を掲載する他、対象職を明示し、研修を受講しやすい環境づくりを目指します。

また、各部局，職種，所属において、必要とされる知識・能力等を整理し、職や在課年数等を基準とした育成プログラムを作成することで、会計年度任用職員を含む職員が、計画的に知識・能力の習得に努めることを推奨します。

	能力育成	支援	計画等
人事課	市職員として必要な基本的な能力の育成 <ul style="list-style-type: none"> ・階層別研修 ・能力開発研修 ・その他研修 ・外部派遣研修 	各所属等の人材育成に関する取り組みへの支援 <ul style="list-style-type: none"> ・スペシャリスト育成支援 ・指導担当者制度 ・管理職意見交換会 ・育成プログラム等作成支援（部局，職種，所属） ・研修開催支援 ・人事評価結果活用への支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成・確保基本方針 ・研修計画
内部管理部門等 ※1	所管業務に係る市職員として必要な能力の育成 <ul style="list-style-type: none"> ・研修・説明会 ・マニュアル・手引きの作成 ・その他啓発活動等 	各所属等の人材育成に関する取り組みへの支援 <ul style="list-style-type: none"> ・講師派遣 ・困難事例への伴走支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・育成プログラムの作成 ・研修計画
各部及び各職種とりまとめ課 ※2	各部局内及び専門分野において必要な能力の育成（部局内職員，各職種職員，会計年度任用職員） <ul style="list-style-type: none"> ・研修・説明会 ・マニュアル・手引きの作成 ・その他啓発活動等 	各所属等の人材育成に関する取り組みへの支援 <ul style="list-style-type: none"> ・育成プログラム等作成支援（所属） ・研修開催支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・育成プログラムの作成（部局，職種） ・研修計画
各所属	各所属及び専門分野において必要な能力の育成（所属職員，会計年度任用職員） <ul style="list-style-type: none"> ・計画的なOJT ・研修・勉強会・ミーティング ・マニュアル・手引きの作成 		<ul style="list-style-type: none"> ・育成プログラムの作成（所属） ・研修計画

※1 危機管理部，総務部，企画部，財政部，広報部，会計課，議会事務局 等

※2 各部筆頭課，技術管理課，健康政策課，保育運営課 等

(2) 人材育成手法の充実

人材を育成する上での様々な課題を解決するための研修を実施します。

人材育成の基本である OJT（オンザジョブトレーニング）に関する研修を実施し、職員の指導能力を向上させるとともに、グループワークを多く取り入れた研修や意見交換会を開催するなど、職員間コミュニケーションの活性化を推進します。特に、新規採用職員については、市職員としての基本を習得する重要な期間であることから、入庁から6カ月間は新規採用職員1人に対し指導担当者を1人指名し、職場のことや業務のことに関する身近な相談相手として、育成支援を行います。

更に、近年事務ミスによる個人情報流出等が頻発していることから、研修等を通じて、業務管理の方法等の周知・啓発を行い、事務ミスが発生しづらい職場づくりを支援します。

多様な働き方の職員に対して、人材育成や意欲の向上を図るには、管理職のマネジメント能力向上と管理職へのフォロー体制の充実が重要となります。管理職の業務管理能力、職場運営能力及び指導育成力の向上を図るため、昇格時の研修のみではなく、管理職意見交換会やその他時勢に応じた研修を通じて、マネジメントを支援し、全ての職員が働きやすい職場づくりを目指します。

また、人事課や各所属で行う研修のみでなく、市町村職員中央研修所や千葉県自治研修センター、民間研修会社などが実施する外部派遣研修の受講を推奨し、職員の能力向上に努めます。

(3) 自発的学習の促進

人材の育成には、一人ひとりが自ら成長しようとする意識を持つことが重要です。このため、夜間自己啓発講座の実施や、職務専念義務免除や時差出勤等の制度を利用した大学通学等といったリカレント教育推奨のための制度周知などを通じて、自ら学ぶ職員を応援します。

また、社会貢献活動などの兼業・副業は、人材育成に資するとも考えられることから、許可制とされている趣旨に十分留意しつつ、国が検討を進めている兼業制度の見直しの動向を注視し、兼業に関する許可基準を設定・公表するなどの環境整備を行います。

(4) スキルアップに応じた人事配置

様々な所属を経験し、スキルアップすることにより、柔軟かつ、庁内を横断的に把握する「ゼネラリスト」を育成することを目的に、ジョブローテーション制度を実施しています。

特に採用から10年間は、多様な経験を積み、広い視野と柔軟な発想を獲得するために重要な期間であることから、原則3つ程度の所属を経験できるよう配慮します。ただし、技術職、専門職については、より長期間の配属による専門的な知識の醸成を目的に、この例に依らず異動を行う場合があります。

その後は、自己申告を参考に職員の適性に合った所属へ、また、管理職に昇格後は、主にこれまでの経験を活かせる所属へ配置し、ゼネラリストまたはスペシャリストとして、培った能力・知識で市政に貢献します。技術職、専門職については、職種に応じた適切な在課年数により、専門的な知識・経験を活かせる配置を行います。

他自治体等への派遣を経験した職員は、その経験を活かせる所属へ配置し、派遣先で学んだ知識の事業への反映、新規事業の立案や業務改善への取り組みを期待します。

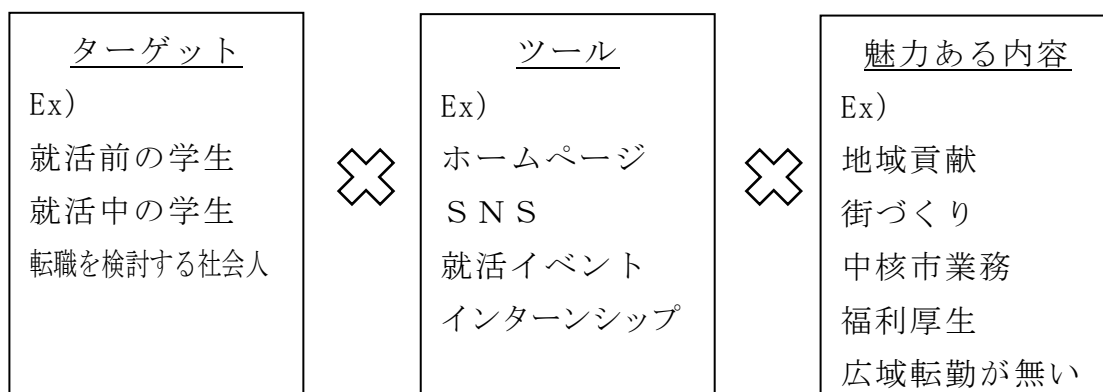
2 人材確保（職員採用）分野

全国的に労働力不足が進みつつある現在においては、必要な職員を確保していくために、民間企業や他自治体との採用競争に負けないよう、戦略的な採用活動を展開する必要があります。なかでも（1）柏市職員として働く魅力（公務の魅力）発信（2）柔軟な採用試験方式について（3）多様な人材の採用の3点を主な取り組みとして、職員採用活動を進めていきます。

（1）柏市職員として働く魅力（公務の魅力）発信

柏市役所を就職先の選択肢として挙げてもらうためには、柏市職員（または自治体職員）として働く魅力を知ってもらう必要があります。①ターゲットを意識して②有効なツールを用いながら③現実に沿った魅力ある内容を伝えることで、戦略的な採用活動を行っていきます。

また、魅力を発信する上ではイメージの向上が重要であることから、その時のトレンドを意識した活動をする 것도大切と考えています。



（2）柔軟な採用試験方式について

新卒だけではなく、既卒の転職希望の方、遠方から受験される方、留学やワーキングホリデー等に参加されていた方等、多様な受験者像を想定した上で、対象ごとに受験がしやすい採用試験方式を設けることで、競争性を担保し、且つ、受験者数が確保できる試験の実施方法を検討していきます。

（例）民間企業との併願者・・・SPI試験（Web）の実施

転職者・・・夜間や休日に面接試験を実施、Web面接の実施

また、昨今は市役所の業務が多様化していることから、職員にも様々な能力が求められています。本市の求める人物像に沿った上で、多様な能力を持つ職員が確保できるよう、採用試験の内容についても検討をしていきます。

（例）チャレンジ精神のある職員・・・自己推薦枠の設置

市民と対話できる職員・・・グループワーク試験の実施

課題形成、政策の提案・実施ができる職員・・・集団討論試験の実施

(3) 多様な人材の採用

多様化・複雑化する行政課題に対応するためには、民間企業からの転職者を含む多様な人材に、その経験を活かしてもらうことも必要です。エンゲージメント調査からもわかるとおり、柏市役所の強みである「職員間の関係性が良好である」という組織風土を維持しながら、職員の年齢構成や職のバランスを踏まえ、必要に応じて、年齢上限の緩和や社会人採用（経験者枠）を進めていきます。

また、高度な専門知識が必要な業務に対応するためには、民間企業の外部人材の活用も必要になることが想定されます。対象となる業務の内容や期間を鑑みながら、特定任期付職員等の採用も、必要に応じて検討していきます。

3 職場環境の整備

(1) 多様な人材の活躍を可能にする職場環境の整備

仕事や生活のあり方や価値観が多様化したことで、ワーク・ライフ・バランスの視点を重視する職員や就活者が増加しています。このため、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ています。

本市は、全ての職員がライフステージにかかわらず、その能力を最大限に発揮し、限られた時間で効率良く高い成果を上げることができる職場環境の整備を目指します。

① ワーク・ライフ・バランスの実現

長時間労働の是正、時差出勤やテレワークの活用等による柔軟な働き方の実現、勤務間のインターバル確保の制度導入検討のほか、仕事と家庭の両立を目的として休業・休暇の取得促進等に取り組みます。

これにより、管理職を含めた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環境を整備していきます。

なお、職場環境の整備に当たっては、管理職等による適正な労務管理のほか、休業・休暇や短時間勤務の職員がいる職場における業務分担及び職員配置にも留意します。

また、これらの取組の実効性を高めるため、主管者会議において情報を共有し、各部局長も積極的に関与していきます。

② 職場の健康管理等に関する取組

心身の不調による休職者は近年微増傾向です。職員が心身に不調を来すと、その能力を十分に発揮することができなくなることから、不調の防止を目的として、長時間勤務者・身体の疾患を抱える職員に対する産業医の面接指導や、ストレスチェックで高ストレスと判定された職員への専門職による面接の実施等、健康確保措置の実効的な運用を行っていきます。

加えて、第二次柏市職員こころの健康づくり計画を踏まえ、特に入庁1年目から3年目までの職員及び外部派遣職員に対しては、健康チェックや不調時の相談先の周知等、メンタルヘルス対策に積極的に取り組みます。また、クレーム対応等、ストレスのかかりやすい業務により職員の心身に不調を来さないよう、所属においてもラインケアを実施する等、各部門が連携して職員の心の健康の維持に努めます。

さらに、全職員を対象に生活習慣病の予防・早期発見を目的として、健康診断の実施や精密検査への受診勧奨、栄養指導を実施していきます。

③ ハラスメント防止への取組

職場におけるハラスメントは、職員の心身の健康や能力の発揮を阻害し、公務能率の低下を招くことから、研修による啓発や職員間のハラスメント相談等、各種ハラスメントの防止措置の実効性を確保し、安心して職務に専念できる職場環境を整えていきます。

(2) 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に対話を行うことは、相互理解の促進や組織へ参画する意識の向上に繋がり、その結果として、組織へのエンゲージメントを高めることが期待できます。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繋がり、一人ひとりが仕事に対するやりがいや意欲、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。

このことから、職員が発言・行動しやすい職場の雰囲気づくり及び、職場におけるコミュニケーションの活性化を進め、具体的にはフリーアドレス化などのオフィス改革やチャットツールの活用に取り組む等、コミュニケーションが活発で風通しの良い一体感のある職場環境を構築していきます。

巻末資料集

1. 標準職務遂行能力表

■ 部長

倫理	市の幹部職員として高い倫理感及び使命感を持ち、市政の重要課題に責任を持って取り組むとともに、公正に職務を遂行することができる
企画構想	社会情勢や将来の見通しを踏まえ、部局運営における重要課題を把握し、基本的な方針を示すことができる
判断	部局を横断する課題や重要課題に対し、迅速かつ適切な判断・決定を行うとともに、困難かつ不測の事態にも的確に対処することができる
折衝・調整	部局や特定業務の最高責任者として、関係者・関係機関と高次元の折衝・調整を行い、施策実現及び課題解決に向けての合意形成を図ることができる
市政推進	市政の方針を踏まえ、大局的な視野及び市民の視点に立って所管行政を執行するとともに、業務改善・改革を推進することができる
組織統率	部局や特定業務の最高責任者として、指導力を発揮して部局内を統率し、円滑に組織を運営することができる

■ 次長

倫理	他の職員の模範となる高い倫理感及び使命感を持ち、部局の重要課題に責任を持って取り組むとともに、公正に職務を遂行することができる
企画・推進	部局の重要課題を把握し、部局の運営方針を踏まえ、組織目標や所管業務に係る基本的な方針を定めるとともに、部下と共有して施策の推進を図ることができる
判断	部局の重要課題に対し、迅速かつ適切な判断・決定を行うとともに、困難かつ不測の事態にも的確に対処することができる
折衝・調整	部局の重要課題に対し、関係者・関係機関と適切かつ円滑に折衝・調整を行い、施策実現及び課題解決に向けての合意形成を図ることができる
業務運営	部局の運営方針や所管業務を取り巻く状況を踏まえ、優先順位を付けて業務を処理するとともに、業務改善・改革を推進することができる
組織統率	適切な業務分担と進捗管理を通じて円滑に組織を運営するとともに、部局内の士気の向上及び部下の指導・育成を行うことができる

■ 課長

倫理	他の職員の模範となる高い倫理感及び使命感を持ち、部局の課題に責任を持って取り組むとともに、公正に職務を遂行することができる
企画・推進	所管業務における重要課題を把握し、部局の運営方針を踏まえ、組織目標や所管業務に係る基本的な方針を定めるとともに、部下と共有して施策の推進を図ることができる
判断	所管業務の責任者として、迅速かつ適切な判断・決定を行うとともに、困難かつ不測の事態にも的確に対処することができる
折衝・調整	所管業務の責任者として、関係者・関係機関と適切かつ円滑に折衝・調整を行い、施策実現及び課題解決に向けての合意形成を図ることができる
業務運営	部局の運営方針や所管業務を取り巻く状況を踏まえ、優先順位を付けて業務を処理するとともに、業務改善・改革を推進することができる
組織統率	適切な業務配分と進捗管理を通じて円滑に組織を運営するとともに、職場の士気の向上及び部下の指導・育成を行うことができる

■ 課長補佐

倫理	服務規律を遵守し、所管業務の重要課題に責任を持って取り組むとともに、公正に職務を遂行することができる
企画・推進	組織方針に基づいて施策・計画の企画立案を行うとともに、事務事業の実施に当たって中心的な役割を担い、施策の推進を図ることができる
上司の補佐・人材育成	組織目標や課題を上司と共有し、適切に補佐するとともに、業務分担や助言を通じて部下の指導・育成を行い、能力開発を促すことができる
折衝・調整	所管業務について適切に説明を行うとともに、関係者・関係機関と円滑な折衝・調整を行い、相手方の理解と協力を得ることができる
業務の執行	所管業務の目的や成果水準を踏まえ、効率的・効果的に業務を処理するとともに、業務について不断の見直しを行い、業務改善を推進することができる
進捗管理	所管業務の進捗管理を適切に行い、協力して業務を処理する体制を構築するとともに、自ら処理すべき事案についての的確に判断・決定を行うことができる

■ 係長

倫理	服務規律を遵守し、所管業務の課題に責任を持って取り組むとともに、公正に職務を遂行することができる
企画立案	組織方針に基づいて、所管業務に関する企画立案を行い、実現に向けて段取りを整え施策の推進を図るとともに、把握した課題に対して、改善に取り組むことができる
上司の補佐・人材育成	意見具申や報告を通じて上司を補佐するとともに、部下に対し適切な指導・育成を行い、能力開発や意欲の向上を図ることができる
折衝・調整	関係者・関係機関や市民に対し、理解や協力が得られるよう的確な説明を行うとともに、必要な折衝・調整を行うことができる
業務遂行	所管業務全般を把握し、担当業務に固執することなく協力して業務を行うとともに、知識や経験を活用し、困難な課題を解決するために業務を効率的に処理することができる
進捗管理	所管業務の進捗状況を把握し、進行管理を適切に行うとともに、自ら処理すべき事案についての的確に判断・決定を行うことができる

■ 専門監

倫理	服務規律を遵守し、所管業務の課題に責任を持って取り組むとともに、公正に職務を遂行することができる
企画立案	組織方針に基づいて、所管業務に関する企画立案を行い、施策の推進を図るとともに、把握した課題に対して、改善に取り組むことができる
上司の補佐 ・人材育成	専門的な経験や知識に基づく意見具申や報告を通じて上司を補佐するとともに、後輩職員に対し適切な指導・育成を行い、能力開発や意欲の向上並びに専門的な知識の継承を図ることができる
業務把握・説明	所管業務全般を把握し、業務を着実に処理するとともに、関係者・関係機関や市民に対し、理解や協力が得られるよう的確に説明を行い、必要な折衝・調整を行うことができる
業務遂行	担当業務に固執することなく協力して業務を行うとともに、課題解決のために、業務を効率的に処理することができる

■ 主査監 ※役職定年者

倫理	服務規律を遵守し、所管業務の課題に責任を持って取り組むとともに、公正に職務を遂行することができる
企画立案	組織方針に基づいて、所管業務に関する企画立案を行い、施策の推進を図るとともに、把握した課題に対して、改善に取り組むことができる
上司の補佐 ・人材育成	豊かな経験や知識に基づく意見具申や報告を通じて上司を補佐するとともに、後輩職員に対し積極的に指導・育成を行い、能力開発や意欲の向上並びに経験や知識の継承を行うことができる
業務把握・説明	所管業務全般を把握し、業務を着実に処理するとともに、関係者・関係機関や市民に対し、理解や協力が得られるよう的確に説明を行い、必要な折衝・調整を行うことができる
業務遂行	担当業務に固執することなく協力して業務を行うとともに、課題解決のために、業務を効率的に処理することができる

■ 主査

倫理	服務規律を遵守し、担当業務に責任を持って取り組むとともに、公正に職務を遂行することができる
企画立案	困難な業務も進んで処理するとともに、主体的に課題を把握し、その解決に向けた企画立案を行い、業務改善に向けて取り組むことができる
上司の補佐 ・人材育成	意見具申や報告を通じて上司を補佐するとともに、後輩職員に対し積極的に指導・育成を行うことができる
業務把握・説明	担当業務全般を把握し、業務を着実に処理するとともに、市民や関係者等に対し適切に説明し、必要な調整を図ることができる
業務遂行	経験や知識を活用して業務の段取りや手順を整え、業務を効率的に処理するとともに、担当業務に固執することなく周囲と協力して取り組むことができる

■主任

倫理	服務規律を遵守し、担当業務に責任を持って取り組むとともに、公正に職務を遂行することができる
コミュニケーション	周囲の職員と円滑な関係を構築するとともに、協力して複数の業務を処理し、所属全体の業務の円滑な執行に貢献することができる
主体性	意見具申や報告を通じて上司を補佐するとともに、自律的・積極的に業務を遂行し、後輩職員に対し適切な助言・指導を行うことができる
業務理解・説明	担当業務全般を把握し、課題を認識した上で業務を遂行するとともに、市民や関係者等に対し適切に説明し、理解や協力を得ることができる
業務処理	コストやスケジュールを意識して業務に当たるとともに、担当業務を着実に、かつ計画的に処理することができる

■主事

倫理	服務規律を遵守し、担当業務に責任を持って取り組むとともに、公正に職務を遂行することができる
コミュニケーション	上司・同僚等と適切かつ円滑なコミュニケーションをとるとともに、担当業務の処理を中心となって取り組むことができる
主体性	職務遂行に必要な知識・技術を習得するとともに、上司への報告・連絡・相談を通して意欲的に業務に取り組み、後輩職員に対し実務を中心に適切な助言・指導を行うことができる
業務理解・説明	担当業務の目的・根拠を把握し、市民や関係者等に対し適切に説明し、理解を得ることができる
業務処理	担当業務を的確・迅速に処理することができる

※主事と主事補は職制上の段階を同一とすることから、主事の標準職務遂行能力及び人事評価シートを用いて人事評価を行う。

2. 「柏市人材育成・確保基本方針」策定までの流れ

実施内容	日程	対象
技師職・専門職へのヒアリング調査の実施	令和6年 6月13日 ～8月8日	土木技師：統括リーダー2名，主査1名，主任1名，主事1名 保健師：管理職保健師連絡会，副主幹1名，主査1名，主任1名 社会福祉士：主任1名，主事1名，福祉政策課 保育士：副園長2名，主査1名，主任1名，主事補2名 技術管理課，健康政策課，福祉政策課，保育運営課
エンゲージメント調査の実施	令和6年 8月1日 ～8月28日	全職員2,341人 回答率：58.9% (行(二)職員，消防職員，任期付職員を除く)
関係各課への意見照会	令和6年 11月7日 ～11月18日	行政課，給与厚生室，技術管理課，資産管理課，経営戦略課，DX推進課，財政課，健康政策課，総務企画課，福祉政策課，こども政策課，保育運営課，学童保育課，教育総務課，総務課

柏市人材育成・確保基本方針

令和7年4月施行

令和8年4月改訂

発行部署：柏市総務部人事課

問い合わせ先：04-7167-1113（電話）