

# 名古屋市 人財戦略 ビジョン

---

名古屋市

名古屋市役所は、  
“名古屋市で生きる一人ひとり”が幸せであるために  
なにげない「日常」を提供し続け、  
“名古屋ならではの”の  
わくわくする「未来」を創造する

名古屋市職員は、  
「名古屋市」の一員として、  
その実現のために日々邁進する



「職員」は財産です。職員一人ひとりが  
名古屋市職員であることに誇りと使命感を  
持って、日々前に進んでいけるよう  
人財戦略ビジョンを策定します。

# 目次

## 【人財戦略ビジョン】

### 第1章 人財戦略ビジョンとは

1. 改定の背景	5
2. 本ビジョンの構成について	7
3. 本ビジョンの位置づけ	8

### 第2章 人財理念とめざす姿

1. 人財に対する基本的な考え方	11
2. 人財理念	11
【Point】 ダイバーシティ・インクルージョン	
3. めざす職員像	13
めざす職員像・名古屋市職員の八つの志	
4. めざす職場像	15
めざす職場像・各階層に求められる基本的な役割等	
【Point】 知識・経験を「共有財産」に ～高齢期職員が果たすべき役割とは？～	
【Point】 名古屋市役所でのデジタル人材とは	

### 第3章 人財戦略の取り組み

1. 人材育成	22
(1) 育成を促す土壌の醸成	
【Point】 育成におけるOJTの重要性 ～管理職の役割と多様性への対応～	
(2) 時代に即応する人材の育成	
【Point】 業務“改革”	
(3) 自己成長の支援	
(4) 人を育てる人事管理	
【Point】 階層ごとに必要なスキルとは ～カッツモデルに考えるスキル体系～	
2. 働きやすい職場環境づくり	28
(1) 多様な人材の活躍を支える環境整備	
(2) 職員一人ひとりがいきいきと働ける職場づくり	
3. 人材確保	30
(1) 公務の魅力発信	
(2) 多様な人材の確保	

※ 【Point】 …各章に記載されている事項の補足や関連要素についての情報を記載しています。



# 第1章 人財戦略ビジョンとは

## 1 改定の背景

「人材育成基本方針」とは、職員の資質の向上を図り、組織の活力を高め、職員一人ひとりの個性を重視した長期的・総合的な人材育成を推進していくための方向性を指し示すものです。本市においては、平成11年の策定以降、行財政改革の推進や、地方分権改革の進展といった行政を取り巻く様々な情勢の変化に併せて、随時改定を行ってきました。

前回の改定(平成26年)から10年が経過し、その間、少子高齢化による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やライフスタイルや価値観の多様化、GXやSDGsといった新たな社会的課題への対応、社会全体のデジタル化に向けた取り組みの加速等、地方自治体を取り巻く環境は大きく変化してきました。

本市においても、この10年における状況の変化は大きく、長時間労働の増加や、採用7～9年目の中堅前職員のモチベーションの低下、採用試験の競争倍率の低下傾向、課長補佐昇任選考の受験者数の減少等といった様々な課題も顕在化してきています。

今後ともこれら環境の変化とともに厳しい財政状況が引き続き想定される中で、あらゆる危機事象への備えをしながら、多様化・複雑化する行政課題に的確に対応し、持続可能な自治体経営を行っていかねばなりません。

そのためにはデジタル技術による業務の自動化・省力化や企業などの多様な民間主体との公民連携の取り組み等と併せて、**それらを支える人材の育成・確保が急務**となっています。加えて、貴重な人材を確保し、つなぎ止めるためにも、**職員一人ひとりが持つ能力を最大限発揮できるような職場環境づくりが必須**であり、「人材育成」のみでなく、「人材確保」、「職場環境づくり」の**取り組みをつなげ、組織力を向上させることが求められます。**

今回の改定にあたっては、次のような観点を新たに取り入れながら、内容の全面的な見直しを行い、新たに「人財戦略ビジョン」として策定し直しました。

## ①「人財」に対する組織的な認識の確立

### （「人財理念」及び「めざす職場像」の新設・「めざす職員像」の全面的な改定）

これまで組織にとって最も重要な要素が「人（職員）」であることが明確化されていませんでした。今回の改定にあたっては、「人（職員）」が財産であることを市職員の全員が共通認識として持つために新たに「人財理念」を掲げました。

また、その共通認識のもと、職員一人ひとりが成長し、組織力の向上につなげられるよう、「めざす職員像」を全面的に改定するとともに、人を育てる場である「職場」の在り方にも着目し、職場で一体となって人材育成に取り組み、職員が何事にも挑戦し、改善・改革に取り組む意識を着実に醸成するため、新たに「めざす職場像」を設定しました。

## ②職員の「志」と「役割」（行動指針）の設定

職員は地方公務員法に基づきサービスの宣誓を行っており、**全体の奉仕者として常に市民からの信頼に応えなければなりません**。そのため、**人権や防災・減災、コンプライアンス等、職員として持つべき基本的な意識・知識の醸成は必要不可欠**であり、各分野の方針や関係規程等の整備により、その推進を図っています。一方、近年の行政を取り巻く環境の目まぐるしい変化の中では、主体的、創造的に新たな施策を考え実行していくために、視野や視座を広げながら、時代に応じた能力等の習得も必須となっています。

そのため、今回の改定においては、**職員が自ら必要な能力等を身に着け、変化の激しい時代へ柔軟に対応していけるように、「いかに行動し職員として成長していくか」という点に焦点を当て**、職務に関わらずどの職員においても行動・成長の指針となるものとして、**職員の「志」と「役割」（行動指針）を新設**しました。

## ③人材マネジメント\*の視点

職員の置かれている環境やライフスタイル、価値観が多様化する中においては、**職員が充実感を持って伸び伸びと成長し、障壁なくその能力を発揮できるような働きやすい職場環境づくりは欠かせない要素**となってきています。また、少子高齢化に伴って働き手が不足していく中、本市においても採用試験の競争倍率は年々低下してきており、持続可能な組織運営のためには、**今後を担う職員の確保についても視野を広げる必要**があります。

そこで、今回の改定においては、「**人材マネジメント**」の視点を取り入れ、研修やOJT等の直接的な育成手法に加え、人事異動・人事評価などの各種人事制度の活用や、「職員の能力を最大限に引き出せる環境の創出」など、採用から活躍までを戦略的・総合的に推進していくためのより効果的な取り組みを掲げました。

\*「人材マネジメント」：組織において適切な人材を確保し、その能力を発揮することができるよう、各種人事施策を戦略的に運用することで人材育成・活躍を効果的に推進していく方策（組織戦略）のことを指す。

## 2 本ビジョンの構成について

本ビジョンは、「人財理念」「めざす職員像・職場像」「行動指針」「取り組み」の4層で構成しています。

### ①人財理念

名古屋市役所において、「職員は財産である」という想いを共通の価値観として掲げるものです。

### ②めざす職員像・職場像

すべての職員が共通して目指す“名古屋市職員としてありたい姿”として「めざす職員像」を、職場の構成員であるすべての職員が共通して目指す“職場のありたい姿”として「めざす職場像」を掲げます。

共に職員自身が心がけ創り出す「ありたい姿」として掲げるものです。

「めざす職員像」が達成されることで、「めざす職場像」を醸成する主体が育ち、「めざす職場像」が達成されることで、「めざす職員像」を育てる土壌となるというように、両者が互いに作用し効果的な育成・成長に繋がるものとして設定します。

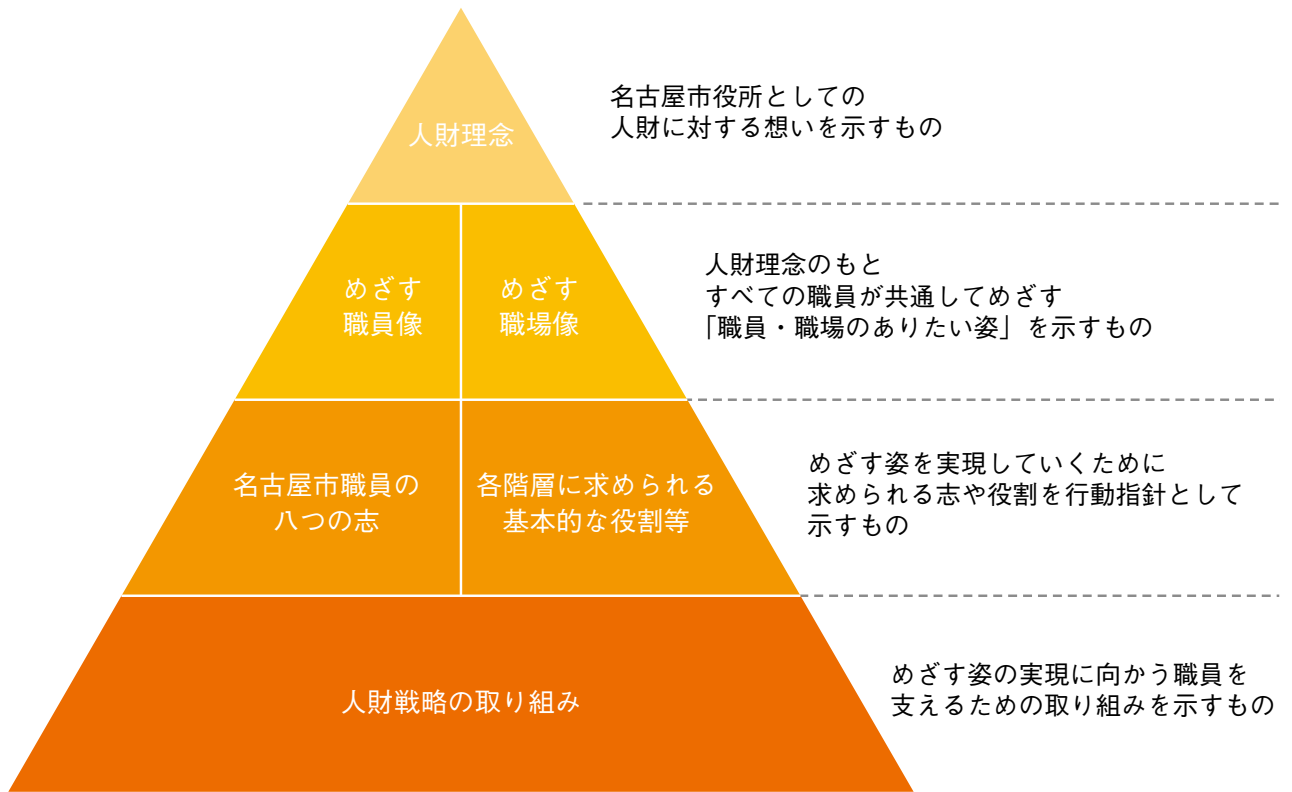
### ③職員の志と役割(行動指針)

「めざす職員像」を実現するための行動指針として「名古屋市職員の八つの志」  
「めざす職場像」を実現するための行動指針として「各階層に求められる基本的な役割等」  
をそれぞれ示すものです。

### ④人財戦略の取り組み

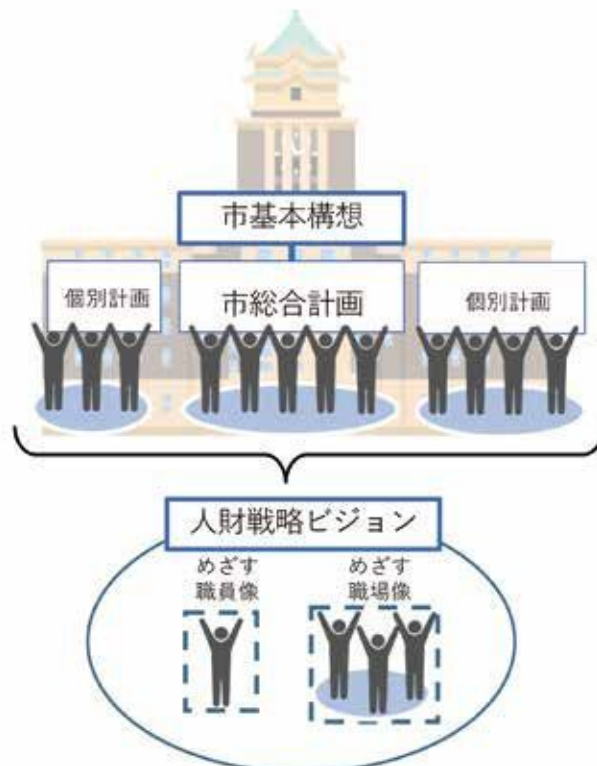
「めざす職員像」「めざす職場像」の実現に向かう職員・職場を支えるための取り組みの方向性を示すものです。





### 3 本ビジョンの位置づけ

人財戦略ビジョンは、すべての職員・すべての職場に共通するものとして、策定します。本ビジョンは総合計画をはじめとした各種計画と横断的・並列的に関わり、各分野の枠を超えて職員一人ひとりの成長と、業務を遂行する名古屋市役所全体を支えるものです。







第2章  
人財理念とめざす姿


## 1 人財に対する基本的な考え方

本市を取り巻く環境が大きく変化していく中においても、名古屋市役所は、**名古屋市で生きる一人ひとり\***が幸せであるために、**なにげない「日常」を提供し続け、「名古屋ならではの」わくわくする「未来」を創造する存在**であり続ける必要があります。

名古屋市職員は、名古屋市役所にとっての財産であり、名古屋市役所の使命を果たすための根幹となります。**一人ひとりの成長を願う組織のもとで、職員(ヒト)が持てる力を最大限に発揮することこそ、名古屋市(マチ)を支え、明るく活気づけ、そしてそれが名古屋市で生きる一人ひとりの幸せへとつながっていきます。**

## 2 人財理念

上記の基本的な考え方のもと、その認識を「名古屋市役所」として明確に表明するため、以下の通り人財理念を掲げます。

『こそ全て。  
が輝き を照らす。』

これまで組織にとって最も重要な要素が「人(職員)」であることが明確化されていませんでした。

市民のニーズに柔軟に対応し行政課題を解決するのは人、名古屋市の未来を創造するのも人であり、将来にわたって持続可能な自治体経営を行うためには、「人こそが全て」です。

その考えのもと、人財理念を掲げ、その共通認識のもと、多様な職員一人ひとりが自らのありたい姿を実現し、成長し、組織力の向上につなげられるよう、大切な財産である職員へ投資していきます。

併せて、職員一人ひとりがこの人財理念を共通の価値観として携え、困難な場面においても拠り所として立ち返り、名古屋市職員であることに誇りと使命感を持ち、市民から信頼される職員として日々前に進んでいけるよう、この人財理念の浸透を進めていきます。

\*名古屋市で生きる一人ひとり:名古屋市に「住む人」、「働く人」、「訪れる人」等、名古屋市で過ごすすべての人を指します。

「ダイバーシティ・インクルージョン」という言葉を聞いたことはあるでしょうか。直訳すると「多様性の受容」を意味しますが、特に組織においては、「年齢、性別、障害の有無、能力、経験、知識をはじめとした、様々な属性・状況に置かれた人が所属しており、それぞれに合った公平な環境が整備されると共に、皆がその多様性を受け入れ尊重しあい、組織内すべての人の考え方・技能などが認められ、活かされている状態」のことを指し、近年の組織運営において重要な観点の一つとなっています。

この人財戦略ビジョンでは、人こそ全てという思いのもと、名古屋市の一員として日々邁進する名古屋市職員を『財産』とする人財理念を掲げています。もちろん、その「職員」の中には、障害や、傷病による心身の不調、育児や介護等で勤務に制約のある職員も含まれます。また、職務経験者の採用や、定年年齢の引き上げ、勤務形態を柔軟に調整できるテレワーク・フレックスタイムの導入など、様々な制度の整備・拡充を背景として、職員の属性・状況・働き方はますます多様化しています。加えて、会計年度任用職員の雇用や、事業の委託化などにより、市政運営を支え、共に働くメンバーの雇用形態においても一律ではない職場も多くあり、まさに「多様性」を強く実感している職員も多くいるかと思えます。

しかし、名古屋市で生きる多様な人たちの期待に応えるためには、市政運営に携わる私たち自身も、多様性を以って団結し、豊かな個性と知見を持ち、能力を発揮する必要があります。

### 3 めざす職員像

本市を取り巻く環境と市民のニーズの変化にしなやかに対応し、**市民から信頼される職員**であるため、すべての名古屋市職員が共通して目指す“名古屋市職員としてありたい姿”として、「めざす職員像」を掲げます。

めざす職員像

**自律・協働・成長**

#### 【名古屋市職員の八つの志】

すべての職員が「めざす職員像」を実現するため、職員一人ひとりが常に心掛ける行動指針として、「名古屋市職員の八つの志」を掲げます。

#### ①「一人ひとりが幸せであるために」

##### 全力をだす

自分の仕事の先に、名古屋市に「住む人」、「働く人」、「訪れる人」の笑顔があることを思い描き、その信頼に応えるために最善を尽くす。



#### ②自ら考え自ら動く

現場をよく見て、様々な人の話を聴き共感し視野を広げ、名古屋市職員である前に人としてどうあるべきかを大切にしながら、自分のやるべきことを常に考え、自ら主体的に行動する。



#### ③こだわりとプロ意識を持つ

仕事の質や時間的効率を意識しながらプロフェッショナルとして取り組む。

「どうあるべきか」と、それ以上に「どうありたいのか」という目標をもって、仕事に取り組む。



#### ④互いに認め支えあう

互いに意見を否定することなく安心して何でも言い合い課題を解決できる風土を作る。職員個々の多様な価値観・背景などの個性を互いに認め支えあう。



名古屋市

### 〈自律〉

・率先して自ら考え、自ら行動する自律した職員であること。

### 〈協働〉

・多様な価値観や様々な背景を持つメンバーを認め合い、互いに協力し支えあいながら同じ目標に向かって力を合わせるとともに、他組織との協働の視点を持ち、共に新たな価値を創造できる職員であること。

### 〈成長〉

・日々小さな一歩でも前に進み、いつでもいつになっても成長することを忘れず、自身の成長を組織の成長に、そして名古屋の成長につなげる職員であること。



#### ⑧ 成長をやめない

それぞれが明確に仕事の目標を持ち、自身のキャリアビジョンを描きながら、日々の経験を成長の糧とし、一歩一歩着実に成長する。職歴や役職を問わず成長する意欲を持ち続ける。



#### ⑦ 失敗を恐れず挑戦し続ける

変革する社会において、「現状維持」は取り残されることを意味する。変化を柔軟にとらえ、失敗を恐れず、失敗を非難せず、時にはやめる勇気を持ち、事業の新陳代謝に取り組み、改革・改善に向けた挑戦を続ける。



#### ⑥ 責任を持ってやり切る

自分の職責を理解し責任を持つ。様々なリスクを想定し、困難から逃げず、胆力(やり切る力や度胸)とレジリエンス(しなやかな心)で、柔軟に自分事としてやり切る。



#### ⑤ 縁と援を大切にする

人とのつながりを大切にする。目的達成のために、自らの役職、役割に固執することなく、協力し支えあう意識を持つ。多様な主体と積極的に関わり協働し、共に新たな価値を生み出す。

職員は、

## 4 めざす職場像

すべての職員は「職場」に属し、仕事を通じて様々な人と職場内外で関わり、成長していきます。個々の職員の成長と活躍を支え、互いに協働の意識を持ち、高い組織力を引き出す職場であるために、職場の構成員である職員が共通して目指す“職場のありたい姿”として「めざす職場像」を掲げます。

めざす職場像

### 自分らしさを発揮し 仕事も人も活気づく職場

- ・様々な能力、様々な立場、個性を持つ職員一人ひとりが、互いを認め否定することなく助け合い、チームとして安心して自分の意志や能力を活かす職場  
=「自分らしさを発揮する」職場であること。
- ・そうした風土の土台の上に、職員各々が充実しやりがいを持って仕事に取り組み、何事にも前向きに挑戦する意識を育むとともに、改善・改革を進める職場  
=「仕事も人も活気づく」職場であること。





## 【各階層に求められる基本的な役割等】

すべての職場が、「めざす職場像」を実現するため、各職場において階層別に職員が常に心掛ける行動指針として「各階層に求められる基本的な役割等」を掲げます。

役職	主な役割
① 係員級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・良好なコミュニケーションを心掛け、<b>周囲や他部署の職員と協調・協力</b>するとともに、互いに切磋琢磨する意識の土壌を形成する。</li> <li>・<b>日々の経験を糧に成長する意識</b>と、市全体を見渡す広い視野を持ち、自己研鑽に励む。</li> <li>・前例に捉われず常に改善意識と柔軟な思考を持って<b>主体的に新しい取り組みにトライ</b>していく。</li> </ul>
② 主任級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上司や後輩と積極的なコミュニケーションを取って職場の雰囲気をよくするとともに、<b>上司の補佐や係員を総括</b>する立場として後輩の育成をする。</li> <li>・自身の<b>知識やスキルを職場に還元</b>するとともに、更なるステップアップを見据えて、積極的な自己研鑽や日々の職務に精励する。</li> </ul>
③ 課長 補佐級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上司や部下と積極的なコミュニケーションを取り、士気が高く風通しのよい職場風土の醸成のため、<b>部下をマネジメントし、上司を補佐</b>する。</li> <li>・日頃から部下の状況を十分に把握し、<b>OJTを通して部下の成長を促す</b>とともに、自らも主体的に学ぶ。</li> <li>・目標達成にむけ、<b>チームの中核として責任を持って業務を遂行</b>すると共に、業務改善や新たな取り組みへの挑戦に率先垂範していく。</li> </ul>
④ 課長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・心理的安全性のある職場づくりと新たな課題に積極的に<b>チャレンジする思考の浸透</b>を図る。</li> <li>・明確な組織目標をたて、目標達成に向けて課全体を統括し、<b>責任をもって適時・適切な判断を下す</b>とともに、状況に応じて柔軟な見直しを行う。</li> <li>・<b>日頃から部下の能力や適性を把握</b>・評価し、部下の目標設定とその達成を後押ししながら、部下の成長を強く願い、厳しさと優しさをもって接することで、職員の能力を発揮させる。</li> </ul>

幹部職員	⑤ 部長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自身が組織の柱であることを自覚し、<b>組織全体を見渡しながら部局間を調整</b>し、全体最適の視点で判断し、結果に責任を持つ。</li> <li>・<b>中長期的な視点を持ち明確な目標を掲げ</b>部下をけん引し、信頼関係を築き、士気高く能動的にチャレンジできる環境づくりを行う。</li> </ul>
	⑥ 局長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時代の潮流や市政を取り巻く環境変化を捉えながら、なごやの未来(ビジョン)を描き、その実現に向けて<b>ゆるがない方針と覚悟を掲げる</b>。</li> <li>・<b>掲げた方針を自らの想いととも</b>に発信しつづけ、組織の仕事に価値を与えながら、職員の共鳴を呼ぶ。</li> </ul>

※本ビジョンにおいては、部長級以上を「幹部職員」として位置づけます。

# 人財理念

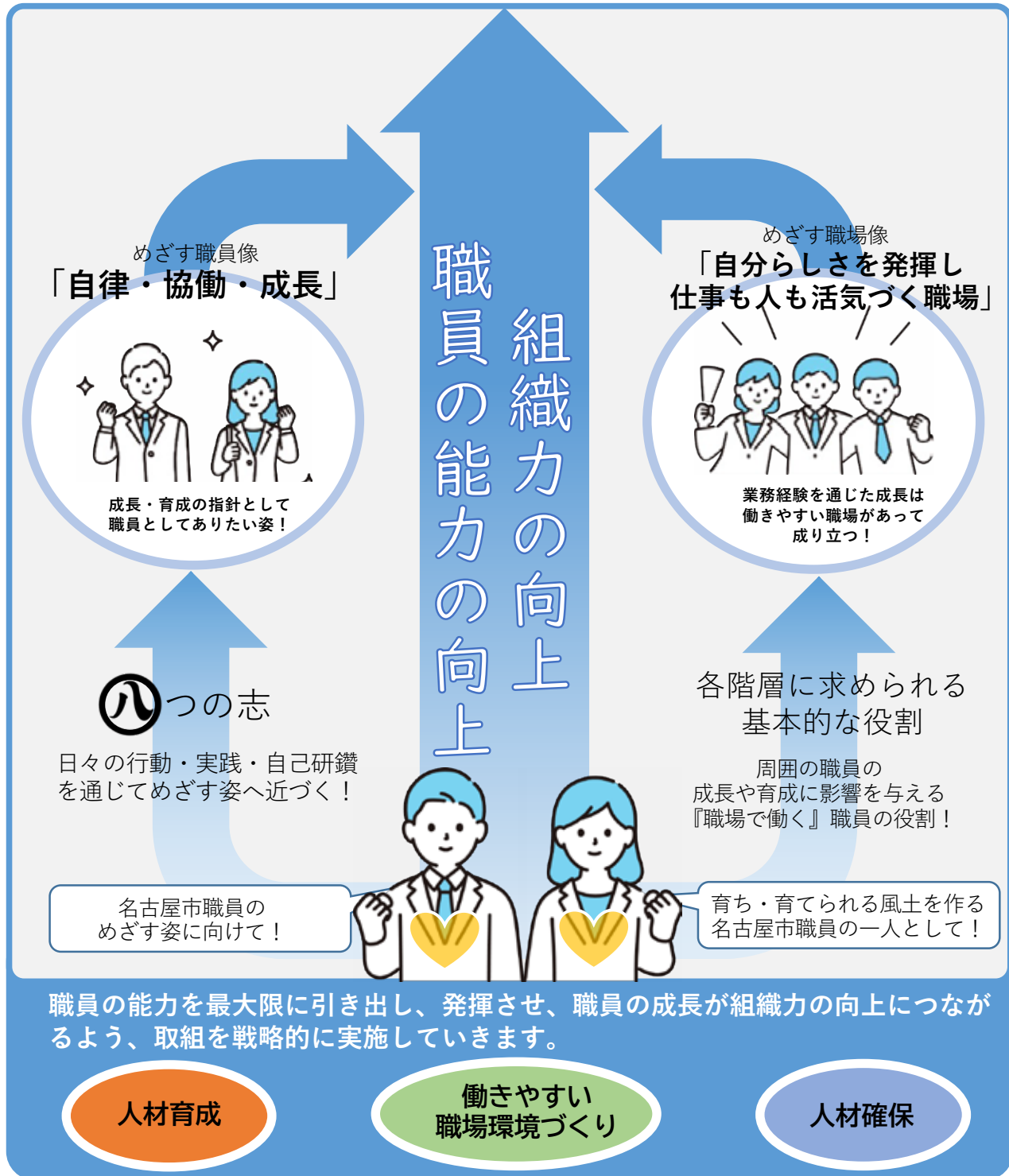
『



こそ全て。

ヒトが輝きマチを照らす。』

名古屋市職員は、名古屋市役所にとっての財産であり、名古屋市役所の使命を果たすための根幹です。一人ひとりの成長を願う組織のもとで、職員（ヒト）が持てる力を最大限に発揮することこそ、名古屋市（マチ）を支え、そして明るく活気づけ、それが名古屋市で生きる一人ひとりの幸せへとつながっていきます。



## Point

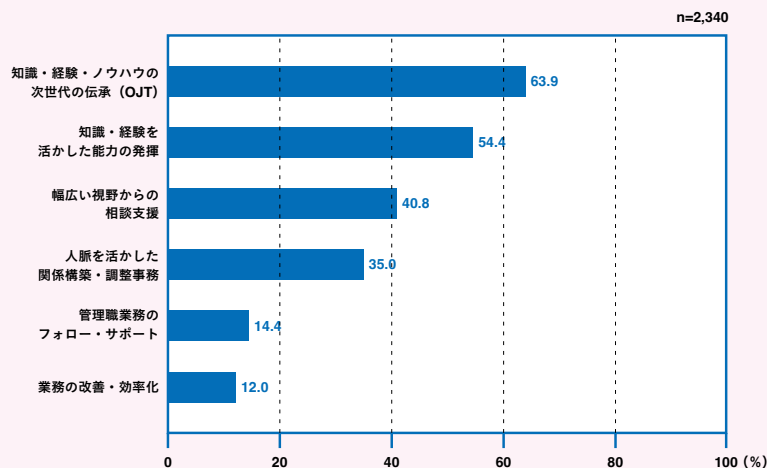
# 知識・経験を「共有財産」に ～高齢期職員が果たすべき役割とは？～

第2章において、職場の構成員として担う役割として「各階層に求められる基本的な役割等」を掲載しています。一方、実際の職場においては、単なる役職の差だけでなく、「若手」「ベテラン」といった、年齢の観点においても期待される役割が異なってくる側面が多々あります。

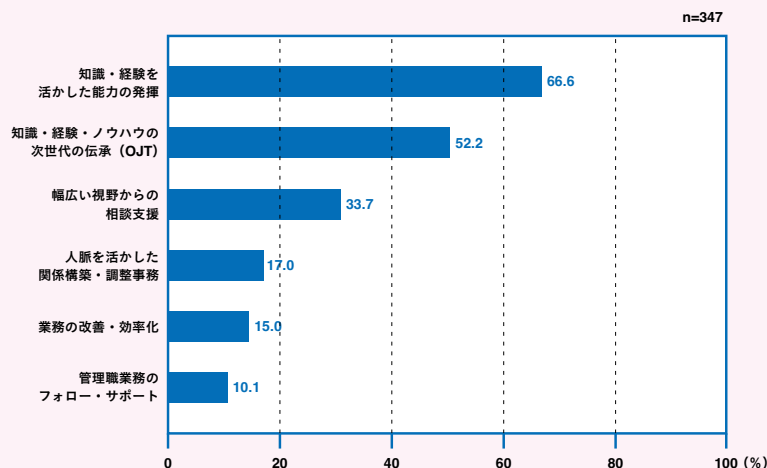
特に「ベテラン」という観点で見ると、少子高齢化に伴う人材不足や、高齢期の就労ニーズの高まりなどを背景に、令和5年4月より地方公務員の定年年齢が65歳へと段階的に引き上げられ、多くの職員が高齢期においても働き続けることを選択するようになってきました。一方、高齢期となり、年の離れた若手職員とのつき合い方や役職定年などによる立場の変化など、職場における立ち振る舞いに悩むベテラン職員の方も多いかもかもしれません。

それでは、高齢期の職員が職場で果たすべき役割とは、どのようなものなのでしょうか。令和4年度実施の「人材育成に関する職員アンケート」において、定年延長を踏まえて「周囲が高齢期職員に期待する役割」と「高齢期職員自身が果たしていきたい役割」を調査した結果は以下の通りとなりました。

高齢期職員に期待する役割（55歳未満の職員）



高齢期職員として果たしたい役割（55歳以上の職員）



つまり、高齢期職員が果たすべき一般的な役割は、周囲が期待し、かつ自身でも積極的に担いたいと考えている、「知識・経験・ノウハウの次世代の伝承(OJT)」、「知識・経験を活かした能力の発揮」、「幅広い視野からの相談支援」といった、長年の勤務から得られる自身の知識・経験を、職場全体で活用できるようにする役割だといえます。

ベテラン職員の豊富な知識・経験は本市にとって貴重な「財産」です。この「財産」を、若手を含めた他の職員も皆が活用できる「共有財産」にすることを職場全体で目指していくことも、「めざす職場像」を実現するための一つのポイントであると言えます。

## Point

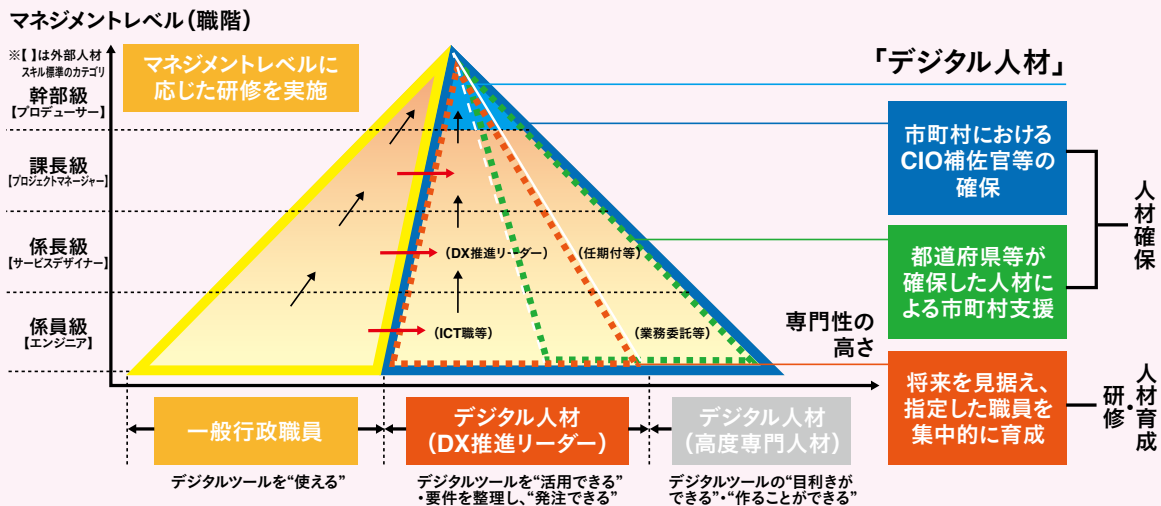
# 名古屋市役所でのデジタル人材とは

第2章「名古屋市職員の八つの志:⑦失敗を恐れず挑戦し続ける」において、「変革する社会において、『現状維持』は取り残されることを意味する。」という要素が掲げられています。社会情勢や市民ニーズなどが変化中、その要請に応えるためには、我々自身も変化していかなければなりません。「変革する社会」と一言でいっても、大きなものから小さなものまであり、各分野・事業ごとに変化が必要なものもあれば、市役所全体の業務に及ぶものまであります。


中でも社会の変革が目覚ましい分野の1つがデジタル分野です。いまや日本国民のスマートフォン所有率は7割を超え、インターネットショッピングを利用したことがある割合も7割に届こうとするほど、市民の生活にデジタルが浸透しています。当然ながら行政サービスについても、このデジタル時代に沿った市民ニーズに対応していかなければなりません。コロナ禍の対応で露呈したように、行政サービスにおけるデジタルへの対応は民間サービスと比較すると遅れていると言わざるをえません。

そのため、市が一体となってDXを推進し、デジタル時代の市民ニーズに合った行政サービスを提供できる組織へと変革しなければなりません。また、あらゆる行政分野においてデジタル技術やデータの活用が当たり前となるこのデジタル時代において、全ての職員が、日々進展するデジタル技術を学び続け、自らの業務をよりよいものに変革していくというマインドを持つことが求められています。

## 【市町村におけるデジタル人材確保・育成の全体像】



この図は「自治体DX全体手順書」(総務省)で示された「市町村におけるデジタル人材確保・育成の全体像」です。専門性の高い部分において外部の高度専門人材を確保するとともに、職員についてもデジタル及びセキュリティに関するリテラシーの向上とともに、デジタルに関する一定程度の知識と行政に関する知識を兼ね備えた「DX推進リーダー」の集中的な育成が求められています。



**第3章**  
**人財戦略の取り組み**

第2章に掲げる「めざす職員像」「めざす職場像」の実現に向かう職員を後押しし、多様化・複雑化する行政課題の解決や行政サービスの向上を図るため、**1 人材育成**、**2 働きやすい職場環境づくり**、**3 人材確保**の3つの施策を推進していきます。

1

## 人材育成

- 1 育成を促す土壌の醸成
- 2 時代に即応する人材の育成
  - ①学びの機会・場の充実
  - ②果敢に変革に取り組む  
組織風土の醸成
  - ③デジタル人材の育成
- 3 自己成長の支援
- 4 人を育てる人事管理
  - ①個人に着目した最適配置
  - ②主体的なキャリア形成の支援
  - ③人事評価の活用

職員が、個々の特性に応じて主体的に能力を伸ばすことができる中長期的な視点に立った人材育成、成果の適正評価、ポストにふさわしい人材の最適配置、能力・実績に応じた適正処遇等。

2

## 働きやすい職場環境づくり

- 1 多様な人材の活躍を支える環境整備
- 2 職員一人ひとりがいきいきと働ける職場づくり

職員がそれぞれの個性と能力を活かし、高い意欲を持って安心して職務に取り組めるよう、多様で柔軟な働き方を実現するための環境整備、意識・風土の醸成等。

3

## 人材確保

- 1 公務の魅力発信
- 2 多様な人材の確保

安定的に人材を確保するため、名古屋市役所で働くことの魅力発信、受験者層の拡大につながる試験手法の工夫等、様々な経験や視点をもった多様な人材の確保等。

# 1 人材育成

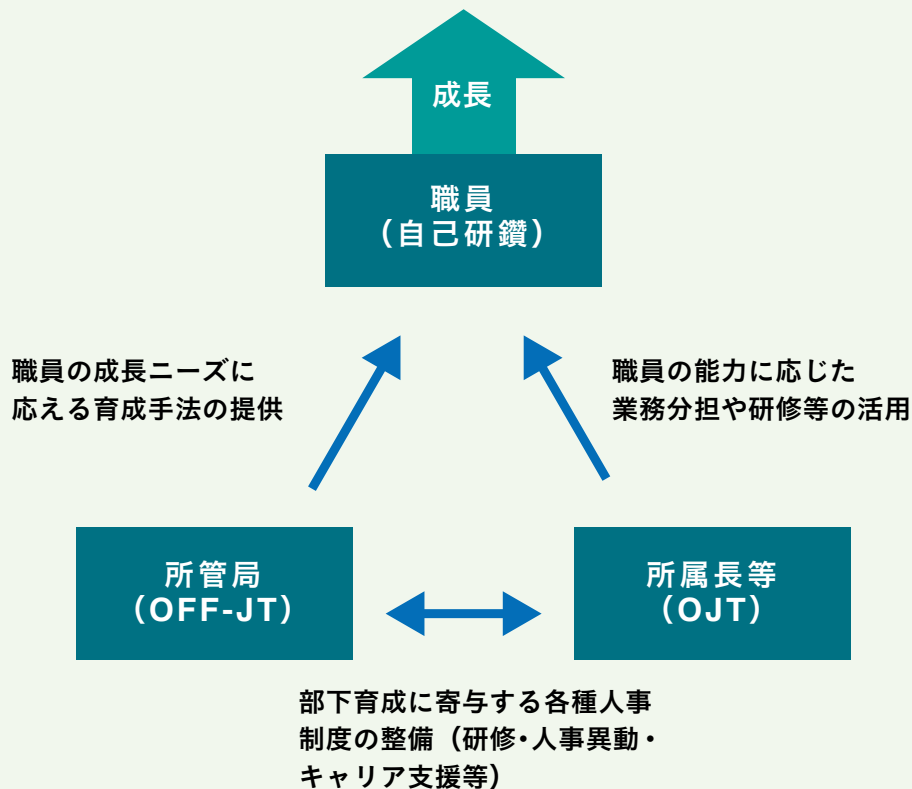
組織目標を達成するため、中長期的な視点に立って人材育成に取り組みます。また、職員の能力を最大限に引き出すため、個々の特性に応じて職員が主体的にスキルアップできる仕組みを整備します。

## (1) 育成を促す土壌の醸成

- 人が育ち・人を育てる組織風土を醸成していくためには、トップマネジメント層による積極的なコミットメントが重要となります。そのため、毎年度、**幹部職員を対象に人材マネジメントの識見を深め、その推進力を強化し、自所属にその浸透を図る**取り組みを進めていきます。
- 各所属における人材育成については、管理職が中心となって積極的に関与し、推進していく必要があります。そのため、組織運営における**管理職のマネジメント能力の向上に資する研修機会の充実**を図る等、管理職の計画的、効果的な育成を図ります。
- 職員一人ひとりが、自ら目的意識をもって意欲的に育成に取り組むことができるよう、各階層や職責等に応じて求められるスキルや職員の資質を整理するとともに、自身のキャリアパスに応じて能力形成を図ることができるよう、**新たに人材育成プログラム(仮称)を策定**します。
- 職員一人ひとりが「成長」の種火を灯し続けるため、全ての階層別研修において人材育成に関するカリキュラムを実施するとともに、令和7年度以降、**隔年で「人財戦略に関する職員アンケート(仮称)」を実施**し、職員の意識や育成ニーズ等を把握し、本ビジョンの評価と取り組みの見直しを図っていきます。



## 育成におけるOJTの重要性 ～管理職の役割と多様性への対応～



職員は、一人ひとりが将来に向けて明確なキャリアビジョンを有し、自己成長意欲のもと、必要な能力向上を図る必要があります。そして、職員のキャリア形成や能力開発を促進するためには、職場での日々の業務を通じた育成・指導(=OJT)が重要です。OJTを効果的に進めていくためには、所属する職員全員の協力が欠かせないものですが、中でも、「管理職」の役割の重要性については、総務省の「地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会(令和3年度)」で下記のように指摘されています。

職員の育成や意欲の向上において職場の果たす役割は非常に大きく、その役割を中心的に担うのが職場のリーダーである管理職である。(中略) 職場の管理職が部下職員に対して積極的、効果的な働きかけができていれば、より良いパフォーマンスを引き出すことにつながる。一方で、管理職が、部下職員の育成や意欲向上にほとんど関与せず、業務を淡々と遂行していただければ、職員の働き方も受動的、消極的な方向へと転じてしまい、組織力の向上にはつながらない。職場のリーダーである管理職が、こうした職場の役割や管理職の役割を十分に認識し、職員の人材育成等に積極的に関わっていくことが必要である。

個々の特性に合わせた育成は、職員の多様化が進むこれからの組織においてはますます欠かせない手法となってきます。各種制度等を活用しながら、管理職中心となり、組織一丸となって効果的なOJTに取り組んでいくことが必要です。



## (2)時代に即応する人材の育成

### ①学びの機会・場の充実

- 変化する社会情勢に柔軟に対応することのできる自律的な人材の育成を進めるため、**リスキリング<sup>※</sup>の機会の提供**や民間等の外部研修を活用した研修ラインナップの充実を図るとともに、多角的な視野・視座を獲得するため**民間企業をはじめとした多様な主体との交流の機会を充実**させていきます。
- 若手職員の主体的な研修参加を促し、業務遂行能力やモチベーションの向上が図られるよう、自身の職域や伸ばしたい能力といった、**個々のニーズに応じてスキルアップができるような自己選択型の研修**を設けるなど、研修体系を見直し、その効果を高めていきます。
- 働き方に対する価値観の多様化が進む中、個々のライフスタイルやワーク・ライフ・バランスに配慮しながら自らスキルアップに取り組むことができるよう、**時間・場所に捉われず、いつでもどこでも研修受講や自己研鑽に取り組むことができる新たなラーニングマネジメントシステムを導入**します。

### ②果敢に変革に取り組む組織風土の醸成

- ますます多様化・複雑化する行政ニーズに的確に対応していくためには、既存のやり方を安易に踏襲することなく、より必要な取り組みに行政資源を振り向けていく必要があり、新たな挑戦に積極的に取り組む組織風土の醸成が不可欠です。職員一人ひとりが常に時代の流れを的確に把握した上で、コスト意識と市民感覚を持ち自分ごととして捉え、**市政を変革する意識を持って業務を遂行できるよう、職員の意識改革を進めます。**

#### Point

#### 業務“改革”

今後、生産年齢人口の減少や高齢者人口のさらなる増加が見込まれ、また、引き続き厳しい財政状況が見込まれる中においても、将来にわたって持続可能な自治体経営に向けて、多様化・複雑化する行政課題に的確に対応していくことが求められています。そうした中において、行政事務のデジタル化や民間活力の活用など、時代に即した手法を用いて、事務の効率化や行政サービスの質の向上を図るとともに、職員が真に注力すべき業務に集中できる環境を整えていけるよう、市役所業務の変革に向けた取り組みを進めます。

※リスキリング:本ビジョンにおいては、「新しい仕事のやり方や新しい職務に移行するための知識・技術を習得すること」と定義しています。

### ③ デジタル人材の育成

- **デジタル時代の市民ニーズに合った行政サービスを提供できる組織への変革**が求められる中、全庁的に組織文化・風土そのものを変革し、DXの取り組みが庁内の各部局で円滑に推進されるよう、デジタル人材の育成について、名古屋市役所DX推進方針を踏まえ、取り組んでいきます。
- DX推進方針において**デジタル人材として職員に求められる要素を階層別に整理**し、各階層に沿った**DXマインドやDXリテラシーを職員が身に着ける**ための研修等を実施します。
- 実務の知識や経験を活かしながら市民ニーズに沿った行政サービスの企画、業務効率化に向けた業務の見直しとデジタルツールの活用をすることができる**「DX推進リーダー」を育成**します。

### (3) 自己成長の支援

- 組織的に職員の自己研鑽を推進しチャレンジを促す職場風土を醸成するとともに、自身のキャリアビジョンに応じて自律的に学び成長する意欲を高めるため、**資格取得等の支援をはじめとした自己成長支援の充実**を進めます。

### (4) 人を育てる人事管理

多様化・複雑化する市民ニーズに的確かつ迅速に対応していくため、職員一人ひとりが一層高い意欲を持って働き、その能力を最大限に発揮できるよう、**職員の士気高揚、適材適所の人事異動による組織力の向上や多様な職員の活躍**などをこれまで以上に推進していきます。

#### ① 個人に着目した最適配置

- 現場目線を大切にした事業推進、効率的・効果的な行政運営を行うため、年齢、性別、学歴、経験年数などに捉われることなく、**職員一人ひとりが持つ能力やスキル、経験および意欲といった情報に着目**し、配置や人材育成等に活用することで、組織力や職員のモチベーション向上を図るとともに、女性職員の職域拡大を促進します。また、そうした情報を効果的に活用するため、**一元管理や可視化を行うデジタル技術の活用を検討**していきます。

## ②主体的なキャリア形成への支援

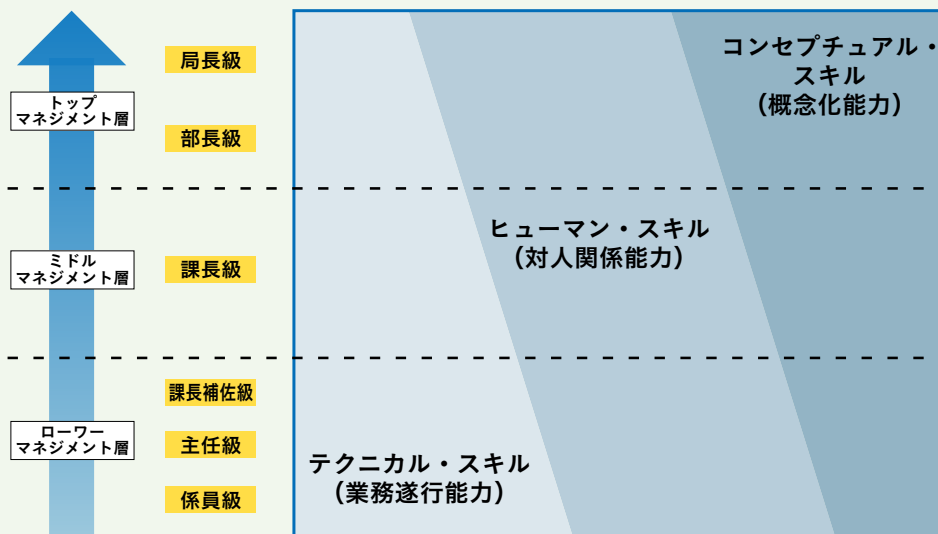
- 職員がやりがいや成長を実感しながら働くためには、**主体的に自身のキャリアを描きながら**、日々の業務に取り組み、**自発的な能力開発を促進**する必要があります。そのためにキャリア形成を支援する研修の充実や**職責等に応じた職員としてのキャリアパスの明示**、役職者の職務の魅力発信等を通じて、職員が自らのキャリアについて考える機会を提供し、仕事へのモチベーションや昇任意欲等の向上を図ります。
- 計画的な人事異動を通して、職員の成長につながるキャリア形成の支援を図ります。そのために、若手職員は**性質の異なる業務を経験することで自身の適性を見出し**ながらキャリアデザインを描いていくこと、中堅職員や役職者等は組織内で担うそれぞれの役割を踏まえ、**これまで培った知識及び経験等が効果的に発揮されることに重点を置き**、人事異動を行います。併せて、庁内公募や立候補型異動希望申告制度など制度面からもキャリア選択の後押しに取り組み、職員のさらなる能力の発揮やモチベーションの向上を図ります。
- 働き方改革や長時間労働の是正など、時代の変革に応じたマネジメント能力が求められる**役職者等について、役割・貢献に応じた処遇の実現**を図ります。

## ③人事評価の活用

- 職員の主体性や意欲を引き出し、職員個人の成長を促すため、**公平性や納得度の高い人事評価制度の運用**に取り組み、人材の育成を図ります。
- 成果が評価されることを基本としつつ、**チャレンジしたこと自体も評価される仕組み**とし、挑戦する意欲の醸成を促すとともに、評価のフィードバックや適切な給与への反映を通じて、職員のモチベーション向上を図ります。
- 国や他の自治体等も参考にしながら、例えば、上司からの評価だけではなく、**同僚や部下からといった多面的な評価**を踏まえることで、公平性や納得度の高い人事評価制度とするだけでなく、心理的安全性にも寄与し、高いパフォーマンスを発揮しやすい職場づくりを目指します。

## Point

# 階層ごとに必要なスキルとは ～カツモデルに考えるスキル体系～



### テクニカル・スキル (業務遂行能力)

実務の処理能力や業務に関する知識です。「税の知識」「福祉制度」など各担当業務を遂行するための知識・スキルの他、一般的な事務処理能力(文書作成、表計算)も該当します。

### ヒューマン・スキル (対人関係能力)

他人とのコミュニケーション、交渉、調整、協働をスムーズに行う能力のことです。

### コンセプチュアル・スキル (概念化能力)

知識や経験、もしくは観察して得た情報を元に状況を分析・考察して、本質的なことを考えるスキルとなります。

※ロバート・カツが提唱した「カツモデル」を基に作成

これはハーバード大学教授のロバート・カツが提唱した「カツモデル」と呼ばれる図です。ビジネスパーソンに必要なスキルを大きく3つに区分し、各階層で必要なスキルを示した概念図です。

階層が下であるほどテクニカル・スキルが、階層が上であるほどコンセプチュアル・スキルが重要となる一方、どの階層においても3つのスキルが一定必要となることに注目です。

トップマネジメント層においても、組織マネジメントや事業方針の決定のためには、各部署でどのような業務が・何に基づき・どのように行われるか、などの現場的な知識(テクニカル・スキル)を学ぶ必要があり、係員級を含むローワーマネジメント層においても、課題解決・業務改革などに取り組むにあたっては、コンセプチュアル・スキル(概念化能力)が必要となります。また、業務のDXの進展に伴い、作業的業務が減少し、より高度で本質的な業務がどの階層においても増加していくと考えられます。

職務を遂行する上で発揮することが求められる能力については、標準職務遂行能力(資料編参照)が定められていますが、自身にとって現在必要なスキルの洗い出しや、将来に向けて伸ばすべきスキルの分析などを行う際には、その観点の一つとしてカツモデルを意識し、バランスよくスキルを身に付ける必要があります。

## 2 働きやすい職場環境づくり

職員のライフデザインが多様化し、より柔軟な働き方が求められる中で、全ての職員が活躍できる職場環境の整備が必要です。また、全ての職員がいきいきと働き、能力を発揮できるよう、風通しの良い職場づくりに取り組みます。

### (1) 多様な人材の活躍を支える環境整備

- 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取り組むことが可能となるよう、フレックスタイム制やテレワーク等を活用した**柔軟な働き方をさらに推進し**、働きやすい職場環境の構築と職員のモチベーション向上を図ります。
- **場所や時間にとらわれないコミュニケーションの手段を整備**するとともに、職員同士の円滑なコミュニケーションにより働きやすい職場環境を実現するため、コミュニケーションツールの利用について職員が目線を揃えるガイドラインの浸透を進めます。また、情報システムのクラウドシフトや庁内LANの無線化を推進し、**場所に縛られない柔軟な働き方を可能とする職場環境を整備**します。
- 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ていくためには、出産や子育て等をする職員と、それをフォローする周囲の職員を組織全体で支えていくことが必要です。組織の最小単位を課単位としたことも活用し、**育児休業取得時等の代替措置の実施や部分休業等を取得する職員等へのフォロー体制の強化**など、職員を支える職場環境の整備に取り組み、仕事と家庭生活の両立を支援します。

## (2) 職員一人ひとりがいきいきと働ける職場づくり

- チャレンジ意識や自己成長意識を醸成していくため、職員が**果敢にチャレンジした取り組み**や失敗したが成長実感を得ることができた取り組み等を**全庁的に共有できる場を創出**していきます。また、**職員間が交流し、局区室間のネットワークを強化**できるような**プラットフォームづくり**にも取り組んでいきます。
- いきいきと働ける職場をつくるため、組織課題の把握やそれに対する効果的な施策検討などを見据えて、職員が愛着を持って働いているかなどを把握する**エンゲージメント調査の定期的な実施**を検討していきます。
- 職員が心身の健康を維持し、能力を十分に発揮できるよう、引き続き**長時間労働を発生させない職場づくり**に取り組み、**セルフケア(職員が自ら行うストレスの気づきと対処)**と**ラインによるケア(管理監督者が行う職場環境等の改善と相談への対応)**を積極的に推進し、メンタルヘルスケアに取り組めます。また、職場の強みや職場ストレス要因を把握することで、職場環境改善に組織的に取り組み、職員が健康で働きやすい環境づくりを推進します。
- ハラスメントは、職場の環境を悪化させ、公務能率の低下を招く行為であることから、職員一人ひとりがハラスメントに対する正しい理解を深め、**ハラスメントを未然に防止する意識の涵養**を図るとともに、**管理職に自所属のハラスメント撲滅に向けた目標意識を持たせる**など、組織的なゼロ・ハラスメントの取組みを積極的に促し、ハラスメントのない安心して快適に働くことができる職場づくりを進めていきます。

### 3 人材確保

急速に変化する社会経済情勢や市民ニーズを的確にとらえ、戦略的なまちづくりを進めていくためには、優秀な人材、とりわけ様々な経験や視点を持った多様な人材を、継続的に確保していく必要があります。

そのために、職員一人ひとりがめざす職員像を意識するとともに、名古屋市役所を働きがいのある魅力的な職場とすることで、「**選ばれる**」市役所を目指していきます。また、試験手法を柔軟に工夫し、多様な人材の確保に取り組みます。

#### (1) 公務の魅力発信

- **広報媒体のリニューアルを実施**し、名古屋市役所が働きがいのある職場、働きやすい職場であること、またそのような職場で働くことの魅力の発信を強化します。
- 名古屋市役所の仕事に興味を持つきっかけとして**企業展への出展**や名古屋圏域のみならず**他の圏域の大学等における業務説明会も積極的に実施**します。また、インターンシップ等については、学生のニーズを的確に汲み取り、より魅力的なプログラム内容を追求しつつ、参加する学生の満足度を高めながら、多くの学生を積極的に受け入れます。
- 採用予定者に対してガイダンスの実施や**SNS等の活用により名古屋市役所で働くことの魅力を発信**し続けるとともに、採用予定者の交流会も充実させることで、**採用前から「市職員としての意識」や「市職員としての繋がり」を醸成**するなど、採用予定者に高いモチベーションを持ったまま本市に就職してもらえるよう一層取り組みます。
- 戦略的なリクルーティングを全庁的に行うために立ち上げた**採用タスクフォースを活用**し、仕事のやりがいや職場の魅力を気軽に知ってもらえるような職場訪問の体制づくりなどに取り組みます。

## (2) 多様な人材の確保

- 新卒者や職務経験を持つ人材など、試験の区分(種類)ごとに採用のターゲットとなる受験者層を明確化し、各受験者層の目線に立ちながら、**取り組みやすい試験内容への変更**やデジタルを活用した**試験手法の工夫、試験日程の拡充等**を行います。受験者層の拡大を図ることで、安定的な受験者数を確保し、多様な人材の確保に繋がります。
- 少子化等により、今後、新卒者の総数が減っていく中、新卒者に比重を置く採用に固執することなく、多様な経験や知識を有し、**即戦力としての働きや従来の慣習にとらわれない柔軟な発想を期待できる人材を確保**していきます。
- 豊富な実務経験に裏付けられた**高度なスキルと経験を持つ人材を主任級以上の職員として採用**し、即戦力として働きのみならず、マネジメントも期待できる人材の確保に向けた検討を進めます。
- 高度な専門スキル等を必要とする行政分野において、課題の解決を目指して、**民間の専門人材との協働**を推進します。





# 自律・協働・成長

人こそ全て。 ヒトが輝き マチを照らす。

名古屋市人財戦略ビジョン

令和6年4月改定

発行 名古屋市

編集 名古屋市総務局職員部人事課