

2025年3月

# 須坂市 人事戦略基本方針



# 目次

## I. はじめに

- i. 策定の背景・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・P. 3
- ii. 須坂市役所の現状・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・P. 4

## II. ありたい姿

- i. 目指す職員像及び組織像・・・・・・・・・・・・・・・・P. 6
- ii. 職位ごとに求められる役割・能力・・・・・・・・P. 7
- iii. 人事としての取り組み～人と組織が目指す姿～・・・・P. 10

## III. 取り組みの方向性

- i. 【人材育成】すすむ かわる つなぐ 人材の育成・・・・・・・・P. 11
- ii. 【キャリア】職員一人ひとりが須坂市職員としてのありたい姿を想像できている状態・・・・・・・・P. 15
- iii. 【制度・仕組】一人ひとりの職員にあった多様な働き方が選択可能な状態・・・・P. 16
- iv. 【職場環境】心理的安全性が高く、互いに支え合う「おたがいさま」が言い合える職場・・・・P. 18
- v. 【健康経営】新たな政策課題に対する人材育成・・・・・・・・P. 19
- vi. 【人材確保】選ばれる組織へ・・・・・・・・P. 20
- vii. 【D X】半数の職員数でも担うべき機能が発揮される自治体・・・・P. 24

- 【参考】用語解説・・・・・・・・・・・・・・・・P. 27

# 1. はじめに：策定の背景

○本市の人材育成に関しては、総務省の基本方針策定指針等に基づき、「須坂市 自分成長基本方針」を2020年3月に策定し、職層に応じて求められる能力と人事評価制度における能力評価シートを連動させるなど各種取組を行ってきたところである。

○2023年12月、「人材育成」のみならず、「人材確保」や「職場環境の整備」を図るという総合的な観点から総務省の基本方針策定指針が改定され、本市においても新たな政策課題に対応できるよう職員研修を実施すると同時に、新たな方針を策定することとした。

## 【新方針のねらい】

- 職員への浸透、目指すべき職員像の明確化、総合計画や総合戦略等との整合を図る
- 新方針に基づいた職員研修の体系化（例：職層ごとの研修）
- 人材確保（職員採用）の定量化（例：デジタル人材の確保）
- P D C Aサイクルの確立（例：定期的なエンゲージメント調査）

## 新方針を策定することをゴールとせず

- 具体的な人材育成施策と連動させていく
- 新方針を職員に浸透させ、職員が同じ方向を向いて職務に取り組める体制を整備する

改定後の基本方針は、人材確保のあり方をはじめ、職員のキャリア開発、職場環境整備、DX人材の育成等、人材育成のみの枠にとどまらず、市における人事領域全般にわたる理念や方向性を示すものとするため、「須坂市人事戦略基本方針」として新たに策定

# 1. はじめに：須坂市役所の現状

職員の現状を客観的に把握するため、2024年度に「ワークエンゲージメント調査」を導入。

上司・職場との良い関係性が高水準であることが示されており、職場の人間関係が良好でチームで良い関係性を築きながら、互いに協力をし合って職務に取り組んでいることが本市の強みであると言える。

## ▼2024年度ワークエンゲージメント調査 上位項目（一部）

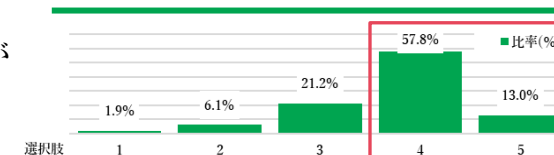
問題No	カテゴリ項目	問題文	2024年度	
			肯定回答率	スコア
Q6	職場環境・人間関係	職場のメンバーとの人間関係は良好である。	81.1%	2.94
Q11	職場環境・人間関係	自分の上司は信頼できる人だ。	75.5%	2.89
Q17	人事考課	上司から人事評価結果に関してきちんとフィードバックがあった。	71.9%	2.77
Q14	職場環境・人間関係	上司はメンバーの誰に対しても平等な態度で接している。	71.7%	2.76
Q13	職場環境・人間関係	自分と上司は十分なコミュニケーションがとれている。	71.0%	2.73
Q7	職場環境・人間関係	職場のメンバーの仕事に取り組む姿勢に満足している。	69.1%	2.72
Q18	人事考課	上司は職場のメンバーに対して公平な評価を行っている。	67.9%	2.70

また、自身の成長実感も高い水準であることが示されており、今後も仕事を通して成長を実感し、やりがい・働きがいを感じ職務に取り組んでいる職員をさらに増やしていきたい。

### Q3

現在の業務を通して自分自身が成長していると実感している。

### 回答分布



2024年スコア  
(肯定回答率)

2.74  
(70.8%)

# 1. はじめに：須坂市役所の現状

一方、課題としては市の理念・ビジョン（=あるべき姿）の浸透であることが分かった。

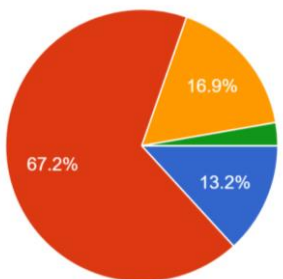
## ▼2024年度ワークエンゲージメント調査 最下位

問題No	カテゴリ項目	問題文	2024年度	
			肯定回答率	スコア
Q25	会社・人材	須坂市役所の理念、ビジョンは全職員に浸透していると思う。	13.0%	1.64



新方針を浸透させ、須坂市職員としてあるべき姿に向かって全職員が歩みを進めていくためには新方針の策定過程に職員自身も関わり、一人ひとりが自分ごととしてあるべき姿を考え、納得感のある方針にする必要があると判断し、**全正規職員参加のワークショップを開催**。職員同士で新方針の要となるあるべき姿について議論を重ねた。

## ▼ワークショップに参加して、職員が目指す姿について理解が深まりましたか？



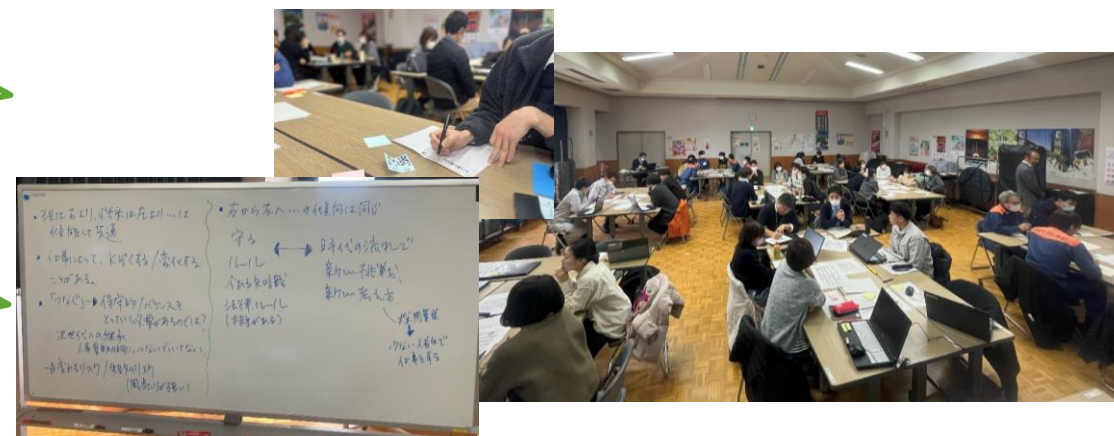
- 1.とても深まった
- 2.深まった
- 3.どちらともいえない
- 4.深まらなかった
- 5.全く深まらなかった

現状を振り返るきっかけになり、また組織として考えていることに触れる機会にもなった。

自分の役割だけでなく、市としての理念や求められる姿を考えられた。

様々な方の意見が聞けた。社会の価値観が変わっている中、仕事の捉え方、これからに向けてのいろいろ考え方を自分の中に取り込めた。

現場で起きている問題を把握しながら、市民の方の信頼を得られるように、職員がさらに希望ややりがいをもって働けるような方針の策定を進めていただきたいです。



## II. ありがたい姿：目指す職員像及び組織像

須坂市の限りない発展を目指し

# すすむ かわる つなぐ

### すすむ

須坂市の一員として協調性と向上心をもって互いに高め合い、理念を行動で示すことで、主体的な成長を目指します。

### かわる

複雑化する課題に対し、論理性（ロジカルシンキング）と共感力をもって新たな価値を創造し、より良い未来をまもるための変化と挑戦を惜しみません。

### つなぐ

多様な価値観を受容し、市民との共創を大切にしながら、次世代へ誇りと愛着を継承し、人と人、市と人を結ぶ絆を育みます。

### ▼上位方針～ミッション・ビジョン・バリュー～ とのつながり

#### 須坂市役所の存在意義や社会的使命

⇒ 住民の福祉の増進（地方自治法第1条の2 第1項）

ミッション

私たち職員は、自然豊かな風土や伝統ある歴史を受け継ぎ、須坂市の限りない発展を目指し、市民の皆さまと共に歩み、信頼され活気ある日本一の市役所づくりを目指します。

#### 須坂市役所が目指す理想の姿や将来像

⇒ 「豊かさ」と「しあわせ」を感じる共創のまち 須坂

ビジョン

#### 須坂市役所職員の行動指針

⇒ 須坂市の限りない発展を目指し

すすむ かわる つなぐ

の体現

バリュー

### 目指す組織像

- ①主体的なキャリアと学びを奨励し、互いに高め合い成長し続けられる風土
- ②イノベーションとチャレンジを歓迎する風土
- ③相互支援と協力を重んじる風土
- ④お互いの心理的安全性が確保され、オープンコミュニケーションを推奨する風土
- ⑤ワーク・ライフ・バランスを重視し、多様な働き方を認める風土

## II. ありがたい姿：職位ごとに求められる役割・能力

目指す職員像・組織像を実現するため、職位ごとに求められる役割・能力を整理した。

補職	職層		求められる役割
部局長	参事	政策反映期	<p>部局統括責任者として総合計画に基づく戦略を立案・実行</p> <p>①部局の責任者として、総合計画に沿った政策目標を定め、その進行管理を行い、着実に政策を推進する。</p> <p>②総合計画に基づき、部局の重要課題に対する方針を決定し、部門間の横断的な連携や関係機関との協働により、課題解決に向けて業務を推進する。</p>
課長 担当課長 保育園長	副参事 (主幹)		<p>組織の責任者として戦略に基づく所属業務の推進</p> <p>①所属の責任者（又は管理職）として、組織目標を達成するため政策を形成し、進行管理を行う。</p> <p>②組織マネジメントを通じて所属職員の人材育成を担うとともに、風通しのよい職場づくりや働きやすい職場づくりを推進する。</p>
課長補佐	主幹	応用力実践期	<p>所属を俯瞰し所属業務の円滑化と環境整備</p> <p>①所属長を補佐するとともに、係間の連携や他所属との調整を行い、円滑に業務を遂行する。</p> <p>②所属長と連携し、心理的安全性が確保された働きやすい職場環境の整備を図る。</p>
係長 担当係長			<p>係内マネジメント、係の実施責任者</p> <p>①知識と経験を活かした着実な実務を遂行し、社会情勢に応じた政策を立案するとともに業務の進捗管理を行う。</p> <p>②所属長と連携し、係内のコミュニケーション促進と係員の育成を行う。</p>

## II. ありたい姿：職位ごとに求められる役割・能力

目指す職員像・組織像を実現するため、職位ごとに求められる役割・能力を整理した。

補職	職層	求められる役割
主査	応用力養成期	<p>後輩の指導や育成で係長を支援</p> <p>①係員の中で中心的な役割を担い、実践の場で応用力を鍛える。</p> <p>②組織の一員として、同僚や上司との円滑なコミュニケーションを行うとともに、係長の補佐役として後輩の業務サポートする。</p>
主任主事	基礎力養成期	<p>業務の適正な執行と応用への挑戦</p> <p>①業務を正確かつ効率的に行いながらも、応用を利かせた仕事にも挑戦する。</p> <p>②組織の一員として、同僚や上司と円滑なコミュニケーションを行い、自発的に業務に取り組む。</p>
主事補・主事		<p>職員としての基礎づくり</p> <p>①職員として業務の目的を理解し、必要な知識・経験を習得しつつ、正確かつ効率的に行うことに努める。</p> <p>②組織の一員として、同僚や上司と円滑なコミュニケーションを行い、業務に取り組む。</p>
統括幹		<p>次世代へ知識・知見の継承及び管理職のフォロー・サポート</p> <p>①特定の業務に従事する若手職員を支援し、次世代へ知識・知見を継承し、管理職のフォロー・サポートの役割を担う。</p> <p>②管理職経験で養った視点における業務改善など課題への対応を推進する。</p>
会計年度任用職員		<p>正確な業務の遂行と円滑なコミュニケーション</p> <p>①地方公務員であり、行政サービスの担い手であるという自覚を持って、服務規律を遵守する。</p> <p>②担当する業務に必要な知識や技能の習得に努め、適切に業務を遂行する。</p> <p>③上司や同僚からの指導などを前向きに受け入れ、職場内の円滑なコミュニケーションを図る。</p>

## II. ありがたい姿：職位ごとに求められる役割・能力

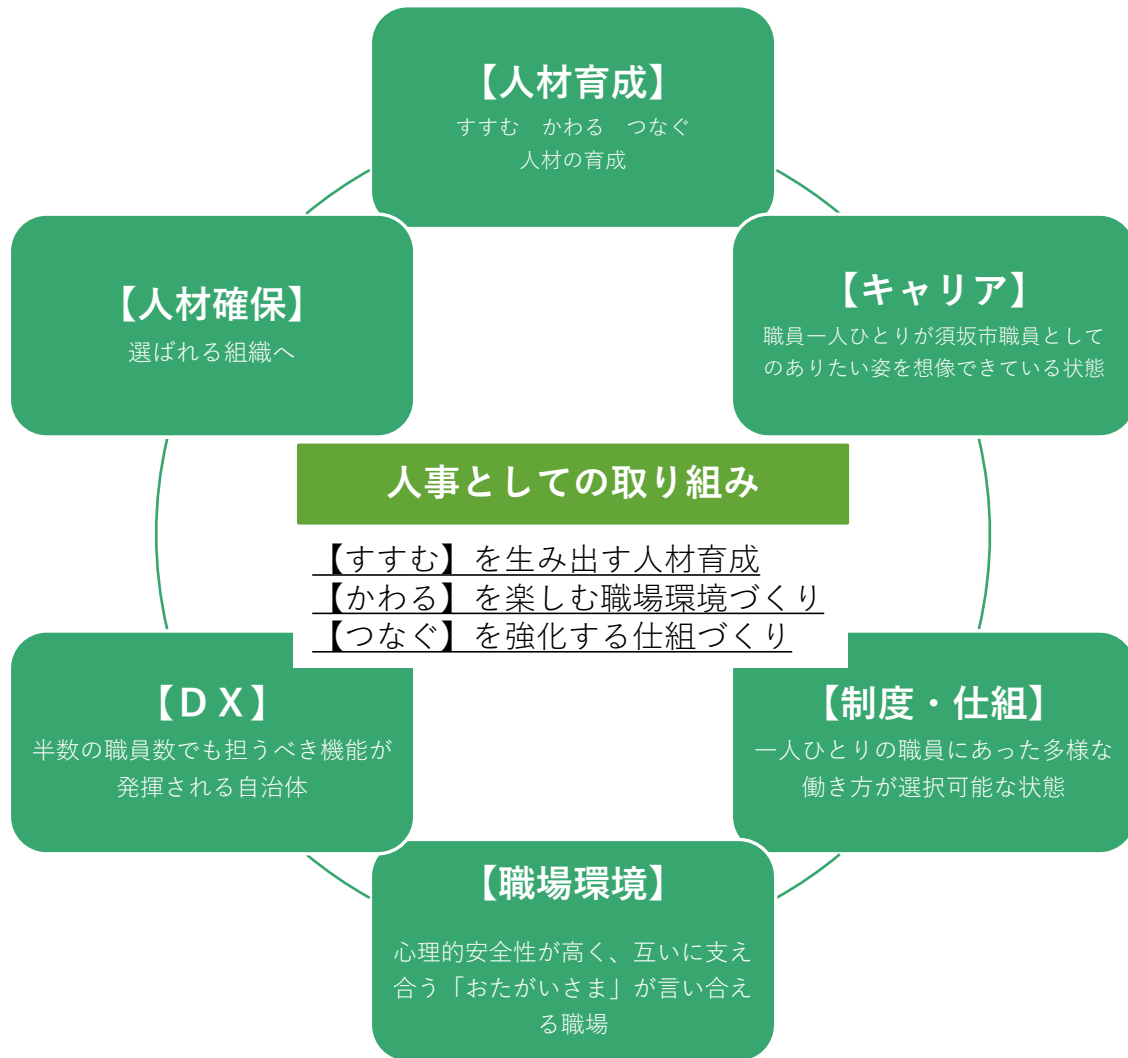
目指す職員像・組織像を実現するため、職位ごとに求められる役割・能力を整理した。

補職	職層	チーム役割	求められる能力						
			市民満足思考 服務規律 仕事への姿勢	職務遂行力	情報活用力 折衝・交渉力	チーム貢献 協働力	企画立案力 政策判断力	組織マネジメント力 人材育成	危機管理力
部局長	参事	マネージャー	◎	○	○		◎	◎	◎
課長 担当課長 保育園長	副参事 (主幹)		◎	○	◎		◎	◎	◎
課長補佐	主幹	プレイング マネージャー	◎	◎	◎	○	◎	◎	○
係長 担当係長			◎	◎	◎	○	○	◎	★
主査	プレイヤー	◎	◎	◎	◎	○	★		
主任主事		◎	◎	○	◎	★			
主事補・主事		◎	○	○	○	★			
統括幹	プレイヤー	◎	◎	○	◎	○	◎		
会計年度任用職員		◎	◎	○	○				

- …求められる能力
- ◎…特に求められる能力
- ★…次の職層に向けて身につけたい能力

## II. ありがたい姿：人事としての取り組み～人と組織が目指す姿～

目指す職員像・組織像を実現するため、本市の人事戦略の各領域において人と組織が目指す姿を以下に示す。



### 人事としての取り組み＜方針＞

#### **【すすむ】を生ま出す人材育成**

自らの力で自らのキャリアと学びをすすめていくことができる人材を育成していく

#### **【かわる】を楽しむ職場環境づくり**

かわる社会情勢に伴い、自らがかわっていくこと、組織がかわっていくこと、市をかえていくことを皆で楽しめる職場をつくっていく

#### **【つなぐ】を強化する仕組づくり**

職員同士のつながり、組織と職員個人のつながりを強化することで、個人・組織のパフォーマンスを高め、市民との共創を促進する仕組をつくっていく

## 人材育成プログラムの整備

人事戦略基本方針に関するワークショップを通して職位ごとに求められる役割を再定義し、それに伴い求められる能力を明確化。2024年度は各課から1～2名選抜でEBPM研修を実施し、今後は全職員へと広げていく予定。さらに、チームビルディング形式での実施も検討。また、職員研修の体系化ではマネジメント層（係長以上）での体系的かつ定期的な研修機会の提供を強化。

- 人材育成の体系化：職位ごとのステップアップガイドラインの提示
  - 職位ごとに求められる役割
  - 職位別の育成テーマ
- 階層別研修の体系化

## マネジメントスキルの向上

これまで実施してきた新任係長への研修（評価者研修など）に加え、新任課長に対し、課長の役割を意識した研修を検討。広域自治体が集まる集合型研修に加え、部下とのコミュニケーションにおいて必要とされるマネージャーとしての能力を高める研修を導入。またそれに伴い、1on1ミーティングなど部下との対話の機会を増やし、より連携のとれた組織づくり、組織風土の醸成を進める。

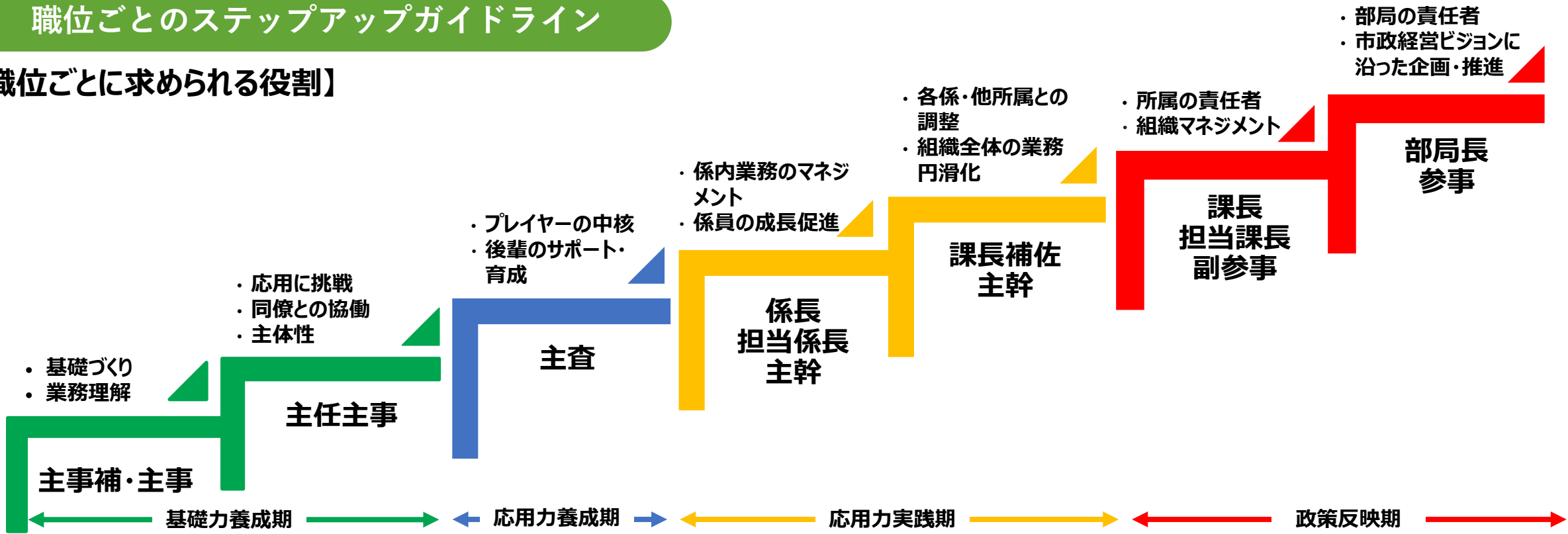
- 管理職が自ら行動する組織風土の醸成
- マネジメント向上研修（評価者研修・職層別研修等）の充実
- 1on1ミーティング導入を検討

# Ⅲ. 取り組みの方向性：【人材育成】

すすむ かわる つなぐ 人材の育成

## 職位ごとのステップアップガイドライン

### 【職位ごとに求められる役割】



### 【職位別育成テーマ】

<ul style="list-style-type: none"> <li>相手に正しく伝わる 応対力</li> <li>職員としての基本 スキルの養成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ロジカルシンキング 現状把握、課題発見、PDCA</li> <li>業務改善スキル</li> <li>キャリアデザイン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度な専門知識</li> <li>後輩の育成</li> <li>ティーチング、コーチング、ア サーティブコミュニケーション</li> <li>キャリアデザイン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マネジメントスキル                             <ul style="list-style-type: none"> <li>部下の目標設定、評価</li> <li>業務マネジメント</li> <li>タスク管理、進捗管理</li> <li>キャリア形成支援</li> </ul> </li> <li>議会対応、予算要求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトマネジメント</li> <li>心理的安全性の高い 職場づくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>タレントマネジメント</li> <li>部門間の調整能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>危機管理能力</li> <li>リスクマネジメント</li> <li>管理職の育成</li> <li>健康経営の促進</li> </ul>
<p>財務や根拠法案に対する知識の習熟・事務処理</p>				<p>EBPM（戦略）×理念・ビジョン</p>		

# Ⅲ. 取り組みの方向性：【人材育成】

すすむ かわる つなぐ 人材の育成

## 階層別研修の体系化

補職	職層	育成テーマ	研修制度			特に意識すべき能力	
			階層別研修		特別研修		その他
部局長	参事	<ul style="list-style-type: none"> <li>時代の変化に即したEBPM（戦略）×理念・ビジョン ※市政経営意識、組織改革意識を持ち、総合計画に基づく部局のビジョン・目標と戦略を示しリードするスキル</li> <li>危機管理能力、リスクマネジメント</li> <li>管理職の育成・健康経営の推進</li> </ul>	市独自研修	集合型研修		<ul style="list-style-type: none"> <li>危機管理能力</li> <li>組織マネジメント力・人材育成</li> <li>企画立案力、政策判断力</li> </ul>	
課長 担当課長 (保育園長)	副参事 (主幹)	<ul style="list-style-type: none"> <li>課の課題に対応したEBPM（戦略）×理念・ビジョン ※総合計画に基づく課のビジョン・目標と戦略を示しリードするスキルとそのマインドセット</li> <li>危機管理能力、リスクマネジメント</li> <li>タレントマネジメントとエンゲージメントの観点（エンゲージメントの高い組織づくり）</li> <li>心理的安全性の高い職場づくり・部門間の調整能力</li> </ul>		部課長研修		<ul style="list-style-type: none"> <li>危機管理能力</li> <li>組織マネジメント力・人材育成</li> <li>企画立案力、政策判断力</li> <li>応対力、折衝・交渉力</li> </ul>	
課長補佐	主幹	<ul style="list-style-type: none"> <li>EBPM（戦略）×理念・ビジョン ※課長と連携し、課のビジョン・目標と戦略を示しリードするスキルとそのマインドセット</li> <li>プロジェクトマネジメントスキル</li> <li>心理的安全性の高い職場づくり</li> </ul>		課長補佐研修	市町村アカデミー（JAMP） ・ 国際文化アカデミー（JIAM） ・ 長野県市町村研修所	評価者研修 目標設定研修	市民満足志向・ 服務規律・ 仕事への姿勢
係長 担当係長			<ul style="list-style-type: none"> <li>マネジメントスキル - 部下の目標設定、評価</li> <li>- 業務マネジメント（タスク分担、進捗管理） - キャリア形成支援</li> <li>議会対応、予算要求</li> </ul>	新任課長研修			
主査		<ul style="list-style-type: none"> <li>担当領域の高度な専門知識</li> <li>後輩の育成スキル（ティーチング、コーチング、アサーティブコミュニケーション）</li> <li>キャリアデザイン</li> <li>上級（関連法案・制度の知識、システム操作全般）</li> </ul>		中堅行政職員研修			<ul style="list-style-type: none"> <li>チーム貢献、協働力</li> <li>情報活用力</li> <li>折衝・交渉力</li> <li>職務遂行力</li> </ul>
主任主事		<ul style="list-style-type: none"> <li>ロジカルシンキング（現状把握、課題発見、PDCA）</li> <li>業務改善スキル・キャリアデザイン</li> <li>中級（財務や法令の応用知識、システム応用操作）</li> </ul>		採用5年目研修		目標設定研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>チーム貢献、協働力</li> <li>職務遂行力</li> </ul>
主事補・主事		<ul style="list-style-type: none"> <li>相手に正しく伝わる応対力</li> <li>初級（財務や法令の基礎知識、システム基礎操作）</li> </ul>		新規採用職員研修			<ul style="list-style-type: none"> <li>チーム貢献意識</li> <li>コミュニケーション力</li> </ul>

# III. 取り組みの方向性：【人材育成】

すすむ かわる つなぐ 人材の育成

## 新規採用職員トレーナー制度の充実

新採職員と係長とのパイプ役としてトレーナー制度を導入し、トレーナー同士の意見交換会や他のトレーナー・新採職員との交流会を実施。

- 所属長、係長、新採トレーナーの役割分担の明確化
- 新採トレーナー研修の充実
- 意見交換会の開催

## 統括幹（職位）の設定

これまで培った知識や経験を後進の育成に活かし、組織の持続的な発展に寄与する重要な役割を担うことを期待し、2024年度より新たに役職定年後の職位として「統括幹」を設定。

- 制度説明会の実施
- 期待役割を再認識するための研修実施を検討

## あいさつ課の活動推進

新採職員を対象とし、入庁より1年間、あいさつ課として各課を回りながら活動を実施。職員へのあいさつ運動だけでなく、あいさつを通して明るい職場づくりを啓発するポスター制作など様々な企画にも挑戦し、集大成として年度末の部課長会議で成果発表の機会を設けている。この活動を通して業務に必要な企画力・推進力を養うとともに、庁内の理解促進、新採職員同士のつながりを強化。

- 新規採用研修の一環として活動
- 新規採用職員同士の連携強化



ポスターや年間の活動実績発表など年度によって新規採用職員によるオリジナリティが発揮される

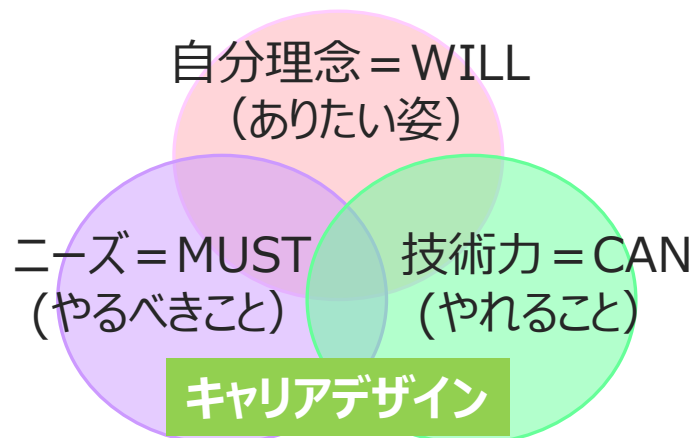
### Ⅲ. 取り組みの方向性：【キャリア】

職員一人ひとりが須坂市職員としてのありたい姿を想像できている状態

#### 職員のキャリア開発支援

2024年度よりキャリアデザイン研修を開始。次年度以降も毎年継続して実施を予定しており、職員のキャリア開発を支援していく。また、自己申告書においても適性・強みなどキャリア開発に関する項目を追加し、定期的にこれまでの職務の棚卸しをすることで、職員の成長実感を醸成し、自律的なキャリア開発を進めるとともに、今後はありたい姿を明記する項目の追加も検討。

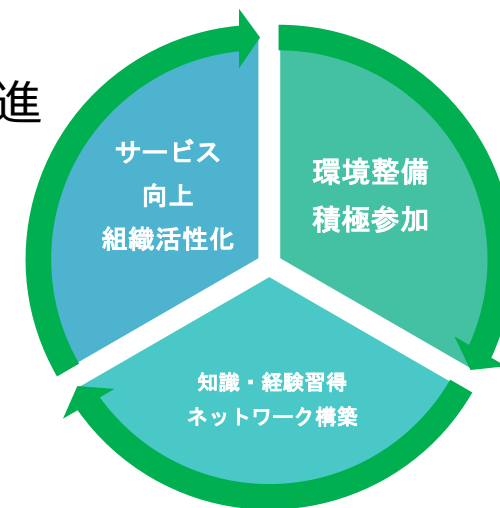
- キャリアデザイン研修の実施
- 自己申告書の活用（適性（得意とする分野）/強みなどを追加）



#### 自主的学習の支援

キャリア開発に伴い、スキルアップを図りたいスキルの自主学習、e-ラーニング受講の支援を強化。また、リスキング機会の提供についても、これまでの休職制度を活用したリスキングだけでなく、就業前・就業後の時間を活用したリスキングにも対応できる制度の整備を検討。

- 自主学習促進助成金の拡充
- e-ラーニングの受講支援
- リスキングの機会提供
- 研修休業制度の活用
- 地域貢献活動応援制度の推進

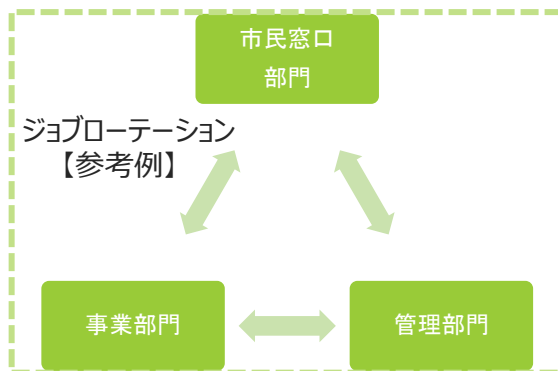


### Ⅲ. 取り組みの方向性：【制度・仕組】 一人ひとりの職員にあった多様な働き方が選択可能な状態

#### 戦略的な人事管理、人事配置

職員一人ひとりの能力・経験を可視化し、それぞれがやりたい姿を目指した適材適所の人事配置となるよう、タレントマネジメントシステムに人事情報を一元化し、情報の可視化と効率的な活用を図っていく。ジョブローテーションを基軸とした複数のキャリアパスの提示や庁内公募・チャレンジ調書、複線型人事制度によるスペシャリストも活かせる組織体制など多様な選択肢と納得感のある人事配置へ。

- 自己申告書を基本とした戦略的な人事配置
- ジョブローテーションの確立（職務経歴台帳の整備）
- 若手職員の積極的登用（例：庁内公募による新任係長への登用）
- 複線型人事制度の検討
- 業務カタログの充実



#### 適正な人事評価

職層別で求められる役割、能力を可視化し、それに伴う適正な評価が行われる仕組づくりや目標設定・評価に関する研修・面談を強化。また、組織の相互関係・相互理解を促進するため、管理職の360度評価やチーム評価の導入を検討。

- 職層別で求められる役割、能力における適正な評価
- 評価者研修及び適正化会議の充実（評価シート改善）
- 面談の強化・改善
- 360度評価の検討
- チームビルディングでの評価加算の検討

#### チャレンジ応援

組織・職員のチャレンジを応援・評価する取り組みとして、やりたい姿・やりたいこと実現のための異動希望の活性化を目的としたチャレンジ調書や組織の業務改善を応援する取り組みを実施。

- 職員提案チャレンジ調書
- 職員提案の充実
- 業務効率化アンケートによる全庁的な業務改善

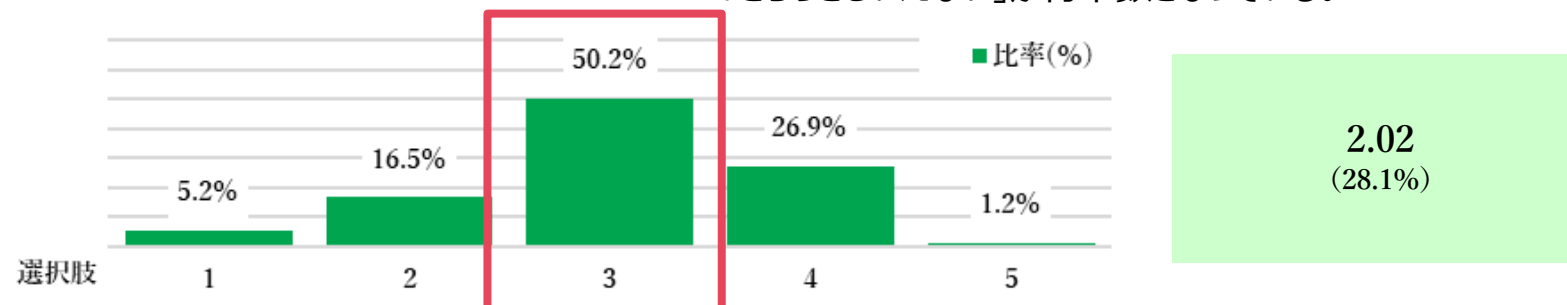
### Ⅲ. 取り組みの方向性：【制度・仕組】 一人ひとりの職員にあった多様な働き方が選択可能な状態

特に『戦略的な人事管理、人事配置』についてはワークエンゲージメント調査の結果からも職員の働きがいを高めていく上での最重要課題として取り組みを進めていく予定。

#### 特に向上させていきたい項目

No	総合満足度種類	問題文	肯定回答率 (%)	スコア (4点満点中)
Q3	業務内容	現在の業務を通して自分自身が成長していると実感している。	70.8%	2.74
Q12	職場環境・人間関係	自分の上司は自身の能力開発を支援してくれている。	61.8%	2.63
Q15	人事考課	人事評価の目標や基準は明確になっている。	53.5%	2.42
Q24	会社・人材	須坂市役所の理念、ビジョンに共感している。	45.8%	2.36
Q29	会社・人材	職員の志向や能力に合わせて適正な配属が行われている。	28.1%	2.02

「どちらともいえない」が約半数となっている。



### Ⅲ. 取り組みの方向性：【職場環境】

心理的安全性が高く、互いに支え合う「おたがいさま」が言い合える職場

須坂市は、「保健補導員発祥の地」であり、市民の健康に対する意識も非常に高い。2024年8月、須坂市健康経営宣言をし、健康経営優良法人を申請。2025年3月、「健康経営優良法人2025大規模法人部門」に認定。

また、働き方改革やハラスメント防止、男性の育児休業取得率の向上や介護休暇・休業の取得支援など、職員一人ひとりの状況・環境に合わせ、柔軟に対応し得る制度・体制を構築し、職員がより働きやすさを感じられる職場環境を整備。そして互いに支え合い、称え合う組織風土を目指し、職員が互いに称賛・感謝を伝え合える雰囲気醸成していく仕組づくりも。

#### 『健康経営』の推進

- 健康経営優良法人（大規模法人部門）に認定  
「健康」をキーとした地域づくり、地域ブランド力の向上  
市内事業所との協働推進者の育成
- 職員のワークエンゲイジメント調査の実施

#### 仕事と家庭生活の両立支援

- 男性の育児休業取得率100%へ（育休サポートマッチングの検討）
- 介護休暇・介護休業の取得支援（高齢者部分休業制度の活用）
- 休暇取得の促進

#### 働き方改革の推進

- テレワーク、時差出勤制度の拡充
- 勤務間インターバル制度の導入検討
- 時間外勤務時間の縮減

#### ハラスメント防止対策の推進

- 職場におけるハラスメント防止に関する実施要領の徹底
- 不当要求対応マニュアルの活用
- カスタマーハラスメントの防止強化

#### 称え合う組織を目指して

- 自己申告書における「職員間の評価」のフィードバック
- 「いいね！」カードの拡大

# Ⅲ. 取り組みの方向性：【健康経営】

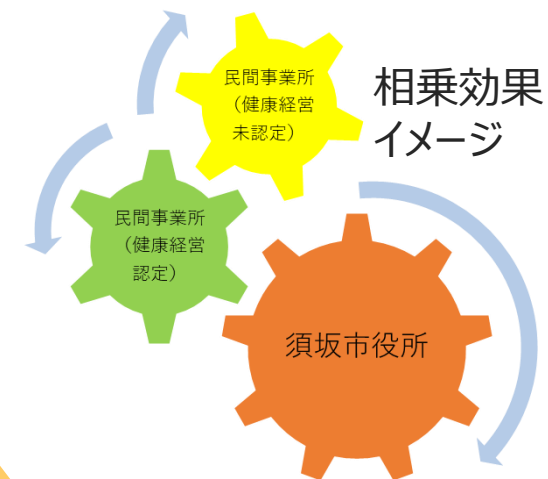
新たな政策課題に対する人材育成



2026  
健康経営優良法人  
KENKO Investment for Health  
大規模法人部門

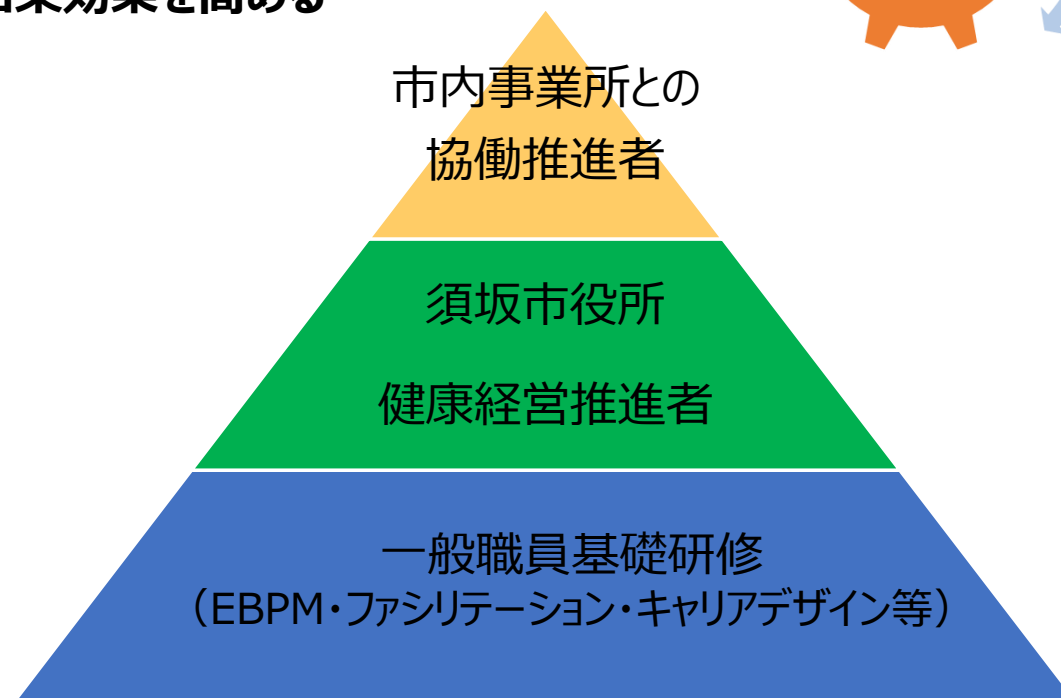
『健康経営』とは…  
従業員の健康保持・増進の取組が、将来的に収益性等高める投資であるとの考えのもと、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること

市内事業所の健康経営優良法人を増やしつつ、健康経営のための各種施策を市内事業所と連携・協働する中で、**須坂市で働くことに対して付加価値を産み出し、相乗効果を高める**



## 健康経営人材の育成

- ・証拠に基づく政策立案（EBPM）に関する専門的な知識を習得する研修やファシリテーション研修、キャリアデザイン研修などを通し、自らのキャリアデザインを描き、各方面で地域で活躍する人材と結びつける。
- ・須坂市役所における健康経営を推進し、さらに各種施策を各課で協議するなか、健康経営による地域づくり施策の中核を担う職員の**5名育成（2026年度まで）**を目指す。



### Ⅲ. 取り組みの方向性：【人材確保】 選ばれる組織へ

少子高齢化の進展や生産年齢人口の減少を背景に、人材の確保が難しくなっている。社会情勢が急速に変化する中、複雑化、多様化する行政課題に的確に対応し、須坂市の限りない発展に向けて共に尽力できる人材の確保に取り組む。

「選ばれる組織」となるために、須坂市役所で働くことの魅力を広く情報発信し、関心を持ってもらえるような取り組みを行い、多くの受験者に訴求し、有為な人材の確保につなげる。

#### 選ばれる組織となるための魅力発信

##### ▶ 小中高校生への魅力発信

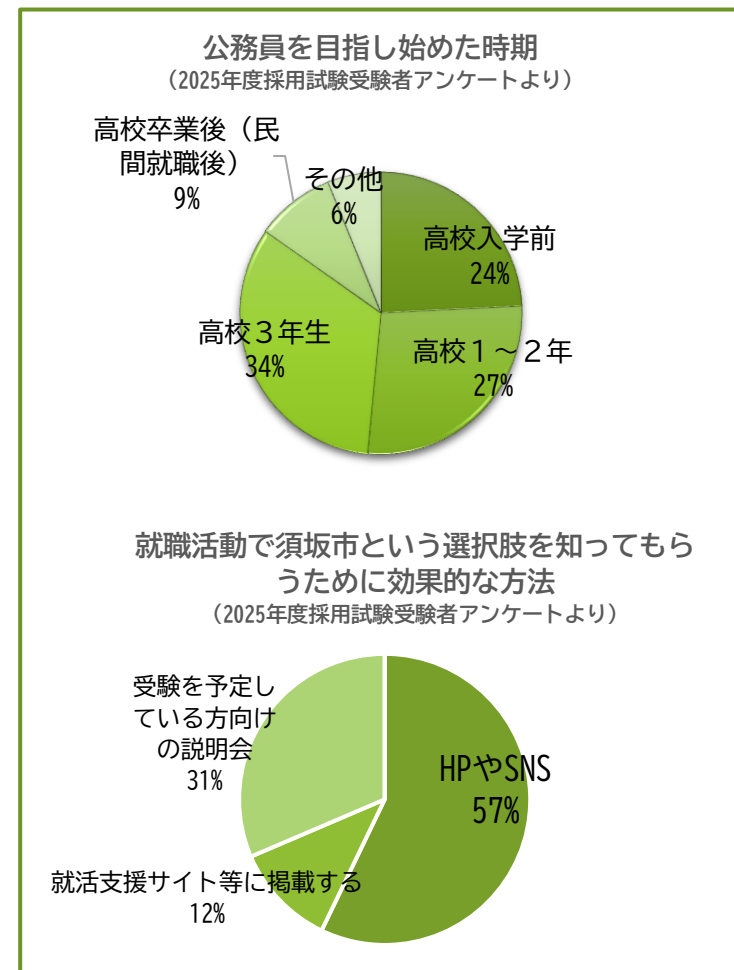
2025年度採用試験受験者アンケートで「公務員を目指し始めた時期」について「高校3年生まで」が85%を占めることから、小中高生が市役所を身近に感じてくれる取り組みや、市職員の仕事の魅力をアピールする機会の充実を図る。

##### 【主な取り組み】

市役所見学、インターンシップの積極的受入、職員の学校訪問、説明会

##### ▶ HPやSNSを活用した須坂市・須坂市職場の魅力発信

同アンケート結果で「就職活動で須坂市という選択肢を知ってもらうために効果的な方法」として「HPやSNS」が半数以上を占めることから、須坂市役所新規採用職員募集動画を若者が取得しやすいHP、SNS、YouTubeなどの手法を活用しながら積極的に魅力を発信していきます。



### Ⅲ. 取り組みの方向性：【人材確保】

選ばれる組織へ

受験者の確保に向け、時代に対応した試験制度や、受験者の負担を軽減するような試験方法を検討。複雑化する行政課題に的確に対応できる、多様な経験や知識・技能、専門性を有する幅広い人材の確保に努める。

#### 試験制度や試験方法の見直し

- 技術職（土木・建築等）の教養試験の廃止、試験日程の前倒し
- SPI 3 試験の導入（大卒程度試験）
- 住所要件の緩和（試験申込時は不問）  
採用時（例：4月1日）に市内に居住  
（保育士、保健師、土木、建築等は通勤可能な範囲）

#### カムバック採用の実施検討

結婚、出産、育児・介護などやむを得ない事情により退職した職員を、退職してから一定年数以内に再び正規職員として採用できるカムバック採用の実施を検討する。

#### 行政（自己アピール枠）の周知拡大

##### 【求める人材・経験】

- スポーツ・文化芸術・研究・学術分野やその他の分野において大きな実績・成果を収めてきた者で、実績・成果に至るまでの過程において培われた挑戦する意欲や能力を市政で発揮できる人材
- マーケティング業務、コンサルタント業務、ケースワーカー等で民間企業、公的機関、病院・施設等において勤務した方、自治体で「地域おこし協力隊」として活動された方

#### 外部人材の活用

- 任期付職員における採用の検討
- 民間企業との人事交流

### Ⅲ. 取り組みの方向性：【人材確保】 選ばれる組織へ

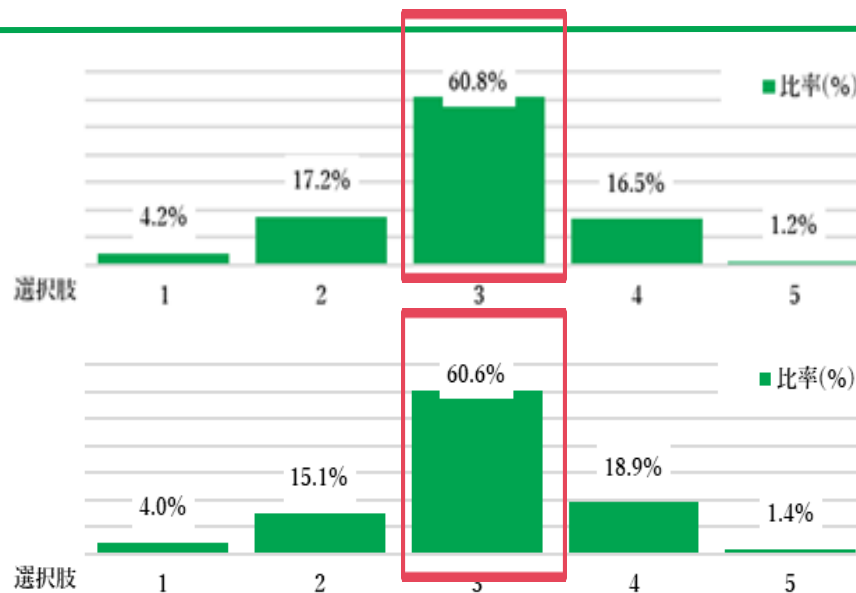
ワークエンゲージメント調査の結果から『人材の確保』についても、須坂市役所が求める人材像とのマッチングに一定の課題がある。組織の基本は人であり、人を組織の財産として捉え、人材を確保し育てていくことが組織発展の鍵となる。求める人材像を明確化し、須坂市のビジョンと地域ニーズに応じた人材を確保する。

#### 問題内容

須坂市役所の理念、ビジョンにマッチした人材が採用できている。

須坂市役所が求めるスキル・能力にマッチした人材が採用できている。

#### 回答分布



Q1～5 選択肢：5. とても当てはまる、4. 当てはまる、3. どちらでもない  
2. 当てはまらない、1. 全く当てはまらない

#### 2024年スコア (肯定回答率)

1.93  
(17.7%)

1.99  
(20.3%)

### Ⅲ. 取り組みの方向性：【人材確保】 選ばれる組織へ

本方針により示す目指す職員像を積極的に発信し、それに共感する人材の増加を図るとともに、須坂市に愛着をもった人材の確保に努める。

#### 求める人材像の設定

#### 具体化



法務や実務など、職務遂行に必要な専門知識

「ITスキル」など業務を遂行する上での基盤となる能力

職種に限らず求められる社会人基礎力

- ▶ コミュニケーション能力
- ▶ 業務を効率的に遂行する力

業務に向き合う姿勢や考え方

- ▶ 須坂市への誇りと愛着
- ▶ 須坂市職員としての素養
- ▶ 法令遵守・服務規律・協調性

潜在的な基礎能力

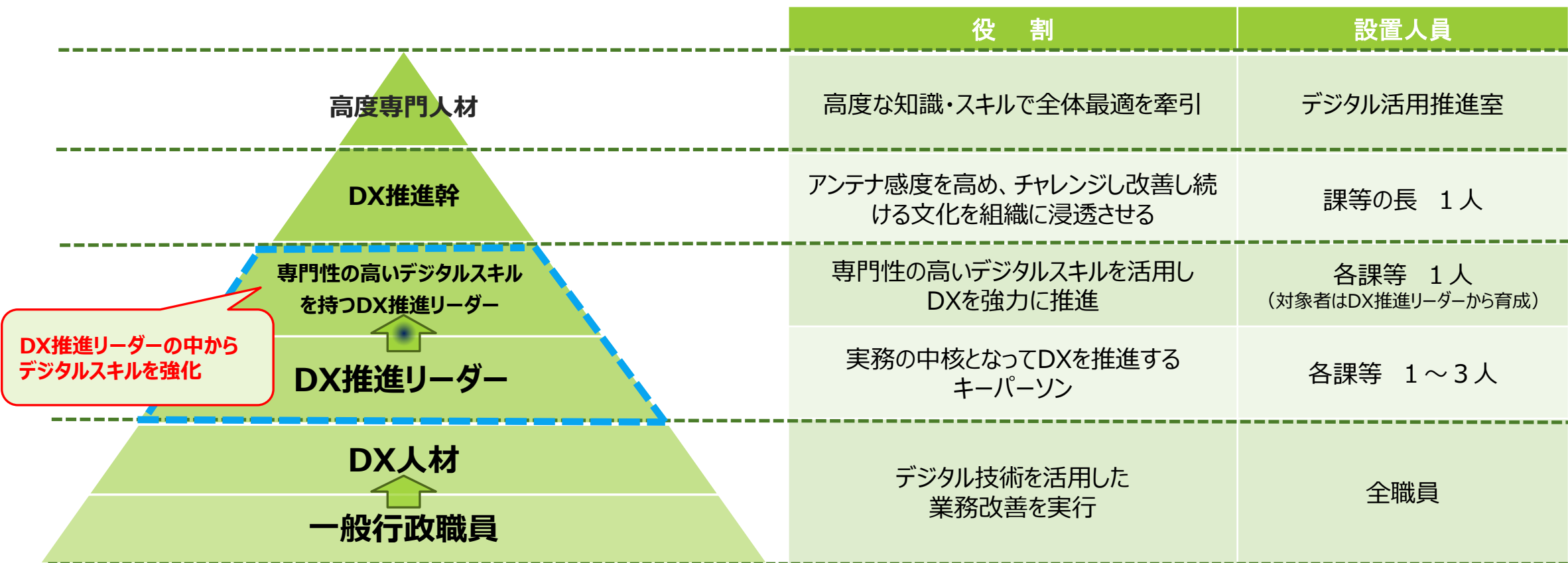
- ▶ 市とともに成長したいと望む意欲・チャレンジ精神
- ▶ 多様化する社会への適応力・突破力
- ▶ 前例に捉われない柔軟な発想力

# III. 取り組みの方向性：【DX】

半数の職員数でも担うべき機能が発揮される自治体

## DX人材像の明確化 求められるデジタル人材像の体系図

- DX人材を4 類型に分類し、明確化。
- 未来志向型の行政経営を行うまちづくりの実現に向け、人材育成部門、行政改革部門、デジタル活用推進室との緊密な連携の下、それぞれのカテゴリに応じた人材確保・育成の取組を全庁的に進める。



### Ⅲ. 取り組みの方向性：【DX】

半数の職員数でも担うべき機能が発揮される自治体

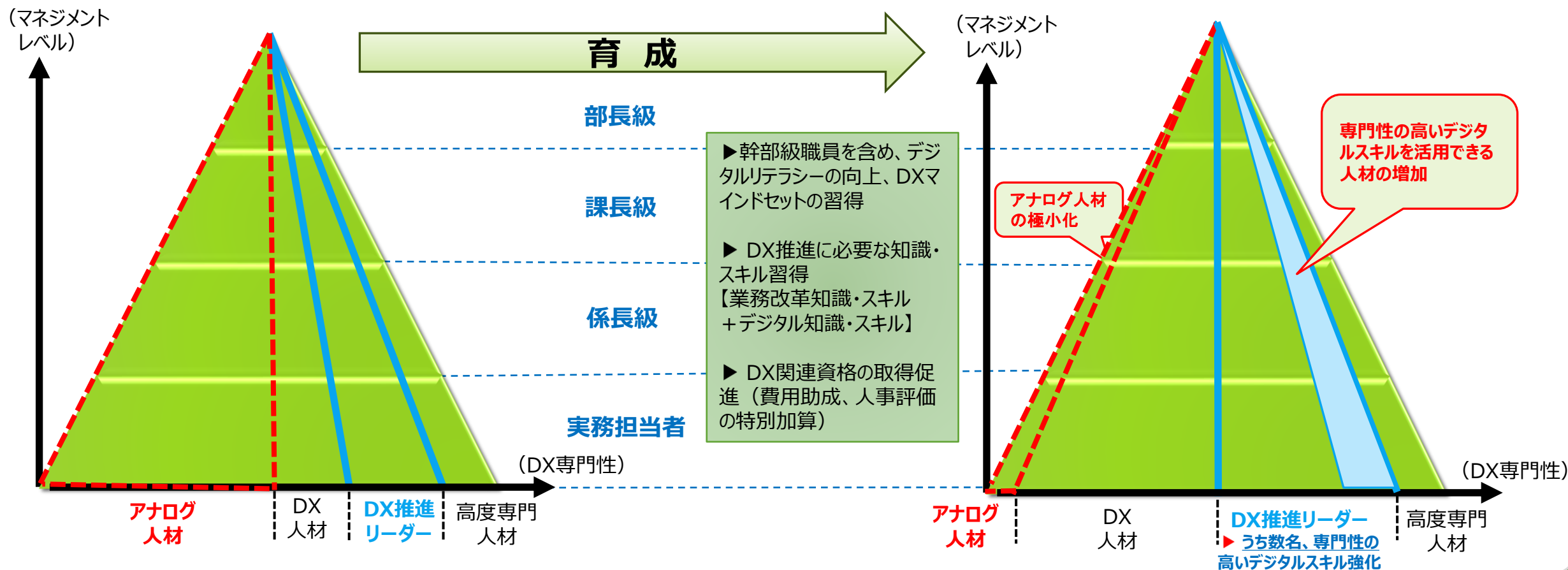
#### DX人材像の明確化 求められるデジタル人材像と確保目標

区 分	人材像と役割	確保目標
①高度専門人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>高度な知識・スキルをもってDXの取組をリードするとともに、DXに向けた意識の醸成・組織風土の改革や、庁内システム・ネットワークの全体最適を牽引し、職員が進めるDXの取組のマネジメントを行う指導的役割を担う。</li> </ul>	デジタル活用推進室職員 +α
②DX推進幹	<ul style="list-style-type: none"> <li>DXに関する知識と行政の専門性をバランスよく持ち、アンテナ感度を高め、常に情報収集を行い、チャレンジし改善し続ける文化を組織に浸透させる役割を担う。</li> <li>所管する事業の効果を最大限に発揮するため、須坂市デジタルファースト宣言に基づき、戦略的なDXを実施。</li> </ul>	課等の長
③DX推進リーダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルに関する一定程度の知識・スキルを持ち、高度専門人材やDX推進幹と連携し、各課等の業務のDX推進及びデータ活用を職場の中核となって強かにリードするキーパーソン。</li> <li>▶ <b>DX推進リーダーなどから数名（年間5名程度）、専門性の高いデジタルスキルを活用し、DXを強かに推進していく人材を育成</b></li> </ul>	各課 1～3人
④DX人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当業務に関する高い専門性と業務遂行能力に加え、デジタルに関する基礎的な知識を持ち、導入されたツールや業務システムを活用する。</li> <li>DX推進リーダーと連携し、質の高い市民サービスの実現に向けて、担当業務のDXの取り組みを推進。</li> </ul>	全職員

# Ⅲ. 取り組みの方向性：【DX】 半数の職員数でも担うべき機能が発揮される自治体

## DX人材の全体像と確保・育成すべき人物のイメージ

- ・「マネジメントレベル（職層）」と「専門性の高さ」の軸によるDX人材の全体像から、集中的に確保・育成すべき人物像について整理した。
- ・体系的に研修カリキュラムを用意し、職員の知識、スキル及び資質の向上に取り組む。
- ・DX推進関連資格の取得費用助成を特に手厚く行い、人事評価において特別加算を行うなど関連資格の取得を促進。



ページ	用語	意味する内容
3,4,5, 13,17,22	エンゲージメント	職員一人ひとりが組織に愛着を持ち、職員個人と組織が一体となって互いの成長に貢献しあう関係
6,12,13	ロジカルシンキング	直感や感情的での事象を捉えるのではなく、筋道を立てて矛盾・破綻がないように論理的に考え、結論に導く思考法。問題解決や意思決定のプロセス全般にも活用される
6,7,10,12, 13,18	心理的安全性	チームにおいて、他のメンバーが自分を否定することを拒絶したり、罰しないという確信を持てる状態。心理的安全性の確保により自由に意見を述べられる心理的環境が形成され、チームの創造性や連携が向上することで、高い成果に繋がりやすくなる
6	オープンコミュニケーション	上司と部下、または同僚同士の間で、意見や感情を率直に表現でき、情報や意見を自由に交換することができる環境
11,12,13,19	EBPM	政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化したうえで合理的根拠（エビデンス）に基づくものとする（Evidence-Based Policy Makingの略）
11,16	チームビルディング	所属するメンバーが「自らの力を最大限に発揮しつつ」目標を達成できるようなチームをつくる取り組み
12,13	アサーティブコミュニケーション	お互いを尊重しながら意見を交わすコミュニケーション。相手の意見も尊重しながら、自分の意見や要望を伝えること
12,13,16	タレントマネジメント	職員が持つ能力や個性といった情報を重要な経営資本として捉え、従業員と組織のパフォーマンスの最大化を目指すマネジメント手法。採用や配置、育成に活用することで、個々人の能力開発やキャリア形成支援を通じて、人材の潜在能力を引き出し、組織全体のパフォーマンスを向上させることを目的とする
9,12,13	危機管理能力	危機が“発生した場合に”、その負の影響を最小限にするとともに、いち早く危機状態からの脱出・回復を図ること
12,13	リスクマネジメント	想定されるリスクが“起こらないように”、そのリスクの原因となる事象の防止策を検討し、実行に移すこと
15	リスキリング	新たに必要となる業務や現在の業務で必要とされているスキルの大幅な変化に適応するために、新しいスキルや知識を習得または既存のスキルのアップデートを行うこと
16	ジョブローテーション	多様な業務経験や視野拡大を促進し、従業員のスキル向上や能力開発、組織内での柔軟性や適応力向上を図るため、戦略的に部署や業務の異動を行い、成長を促す制度
16	職務経歴台帳	これまで経験した業務から習得したスキル（窓口、企画、予算要求など）を見える化し、自身の強み・弱みの把握や今後のキャリアデザインに役立つもの
26	デジタルリテラシー	デジタル技術を理解して適切に活用するスキル。情報セキュリティやデータ分析能力、効率的なツール活用など具体的な項目も含まれ、現代社会で必要不可欠な能力として位置づけられる