

和歌山市人材育成・確保基本方針

令和7年12月



和歌山市

目 次

第1章 基本方針策定の趣旨	1
第2章 人材育成・確保の方向性	2
1 和歌山市のまちづくり	2
2 人材育成・確保の目標	3
(1) 目指すべき職員像	3
(2) 期待される役割と求められる行動	4
(3) 能力	6
(4) 意識	9
3 和歌山市職員の現状と課題	10
(1) 目標意識	10
(2) キャリア	11
(3) 指導・評価	13
(4) 組織風土・コミュニケーション	14
(5) 働き方・職場環境	15
(6) 職員採用	16
第3章 人材の育成と確保の取組	17
1 人材の育成	17
(1) 人材育成プログラムの整備	17
(2) 人材育成手法の充実	18
(3) 人を育てる人事管理	20
2 人材の確保	22
(1) 公務の魅力発信	22
(2) 採用試験の見直し	22
(3) 多様な人材の採用	22
(4) 外部人材の活用	22
3 職場環境の整備	23
(1) 多様性や健康に配慮した職場づくり	23
(2) 働きやすい職場雰囲気整備	23
4 人材育成の推進体制	24
5 エンゲージメント	25
第4章 デジタル人材の育成と確保	26
1 デジタル人材の育成・確保の必要性	26

2	求められるデジタル人材像の明確化.....	26
3	本市におけるデジタル人材の現状と課題.....	27
	①デジタルリテラシー	27
	②サービスデザイン	27
	③データフレンドリー	28
4	課題に対する施策.....	29
	(1) DX研修の強化	29
	(2) DXソムリエの育成・配置	29
	(3) リスキリングの機会の提供と支援体制の整備	29
5	デジタル人材におけるレベルごとの育成の方向性.....	30
	(1) 情報スペシャリスト人材	30
	(2) DXソムリエ	30
	(3) 一般職員	30
6	デジタル人材の育成・確保に係る実施体制.....	31
7	デジタル人材のキャリアパスの提示.....	32
	(1) 情報スペシャリスト人材	32
	(2) DXソムリエ・一般職員	32

第1章 基本方針策定の趣旨

本市では、職員および組織における人材育成の基本的な指針として、平成17年に「和歌山市人材育成基本方針」を策定し、その後、平成22年、平成26年の改訂を経て、人材育成の取組を継続的に進めてきました。

しかしながら、時代の進展に伴い、社会経済情勢は大きく変化しています。生産年齢人口の減少、個人のライフプランや価値観の多様化、大規模災害や感染症の顕在化、さらにはデジタル社会の急速な進展により、本市を取り巻く環境はこれまでになく複雑化しています。

さらに、若年層の減少は全国的に進行しており、将来的に現行の職員体制の維持が困難であることは全国の自治体共通の課題となっています。限られた人員で安定的に行政サービスを提供し続けるためには、いわゆる「少数精鋭」での組織運営が不可欠となっています。

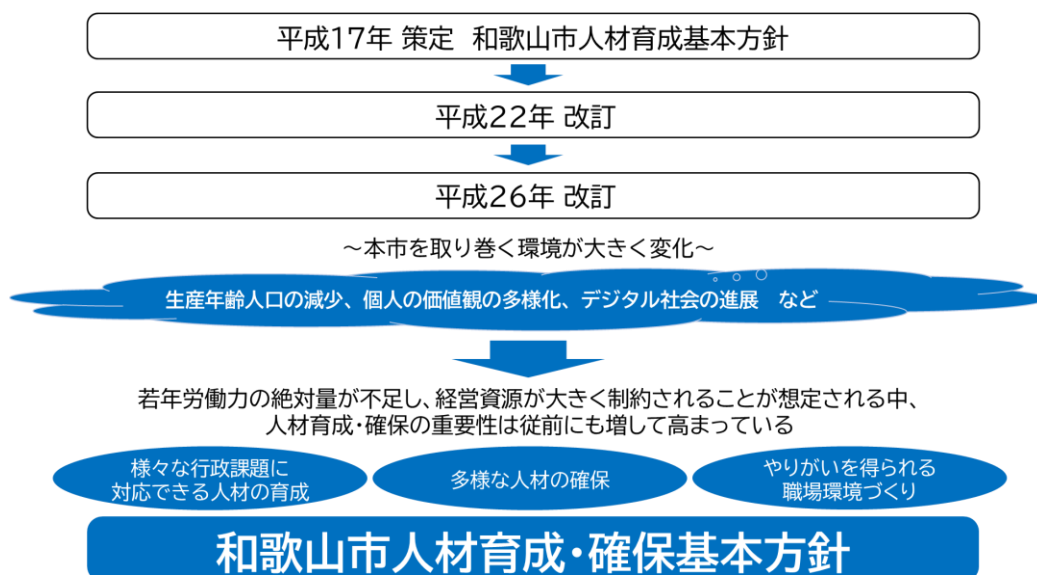
このような状況の下、複雑・多様化する行政課題に適切に対応するためには、人材の「育成」と「確保」の両面から取組を一層強化することが求められます。特に、行政のデジタル化を推進し業務効率化・生産性向上を図るとともに、新しい「公」と「民」の協働によって地域課題の解決を牽引できる人材の育成は、喫緊の課題となっています。

こうした状況を踏まえ、国においても、平成9年に策定された「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」を全面的に見直し、令和5年12月に新たに「人材育成・確保基本方針策定指針」が策定されました。

本市としても、これらの動向を受け、新たな行政課題に対応できる政策人材、公民共創により地域に新たな価値を創出するイノベーション人材の育成、さらには新規学卒者のみならず職務経験者・専門人材の確保、多様な働き方を受け入れ職員一人ひとりがやりがいと成長を実感できる職場環境づくりなどを推進していく必要があります。

このため、本市では、従来の「和歌山市人材育成基本方針」を改訂し、新たに「和歌山市人材育成・確保基本方針」（以下「本方針」という。）として策定することとしました（図1）。

（図1）和歌山市人材育成基本方針の変遷



第2章 人材育成・確保の方向性

1 和歌山市のまちづくり

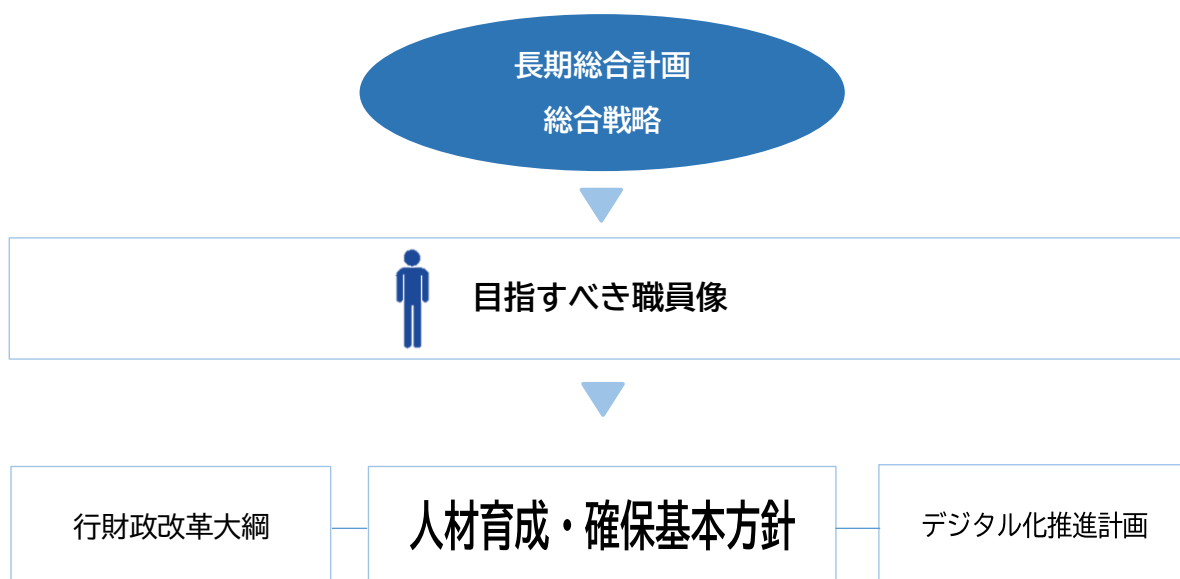
本市では、「第5次和歌山市長期総合計画」において、「きらり 輝く 元気和歌山市」をめざすべき将来都市像として定め、その実現に向け4つの分野別目標を掲げています。

同計画における基本構想においては、「多様な課題に柔軟かつ迅速に対応できる組織体制の構築と職員の意欲向上・能力開発」などの人材育成を行うとともに、組織や個人の目標を定め、目標管理による組織マネジメントを強化することにより、効率的・効果的な行政運営を進めていく」としています。

さらに、デジタル技術の活用等を念頭に置き、令和6年度から令和9年度を計画期間として策定した「和歌山市デジタル田園都市構想総合戦略」では、新時代の潮流を捉えた4つの重要な新要素として「DXの推進」、「脱炭素社会の実現」、「これからの担う人材育成の推進」、「公民ネットワークの構築」を追加しました。

本方針は、「和歌山市行財政改革大綱」、「和歌山市デジタル化推進計画」などとも整合性を保ちながら、上記の「第5次和歌山市長期総合計画」、「和歌山市デジタル田園都市構想総合戦略」の理念（以下「組織全体の目標」という。）を実現できる人材像を「目指すべき職員像」として掲げ、その人材像に必要な「意識・姿勢」や「能力」を持つ人材の育成・確保を推進していくことを基本姿勢とし、本市全体の持続可能な発展を目指します（図2-1）。

（図2-1）人材育成・確保基本方針の位置づけ



2 人材育成・確保の目標

(1) 目指すべき職員像

組織全体の目標が掲げる持続可能で未来に希望の持てるまちの実現のためには、その推進の中核となる組織能力（ケイパビリティ）を強化し、着実に高めていく必要があります。

そして、このケイパビリティの強化・向上を図るためには、高い意識と能力を兼ね備えた人材の存在が不可欠です。

この考え方を踏まえ、本市は人材育成・確保の目標として、次のとおり「目指すべき職員像」を定めます。

1 市民目線に立ち、誠実で信頼される職員

市民に寄り添い、常に公正・公平な行動を貫き、市民から信頼される職員

2 変化を敏感に察知し、新たな魅力と活力を創出する職員

D XやG X、公民共創など新潮流を受け入れ、持続性・実効性ある政策の提案と実行ができる職員

3 チャレンジ精神を持ち、地域の課題を発見・解決する職員

自らの職務に誇りを持ち、常に知識・スキルを高め、複雑多様化する地域の課題を発見し、解決できる職員

(2) 期待される役割と求められる行動

職員に求められる役割や行動は、職位、職名等の階層や専門性に応じて変化します。「目指すべき職員像」は全職員の目標ですが、その目標に到達するためのプロセスや行動基準は、階層ごとに異なります。

このため、全職員が自己成長に努め、能力を最大限に発揮できるようにするには、各階層における役割の具体化が重要です。本市では、職員の自律的成長を促し、「目指すべき職員像」の具現化を推進するため、職位・職名等の階層ごとに「期待される役割」と「求められる行動」を次(表2-1)のとおり整理し、今後の人材育成・確保施策を進めるための基本的枠組とします。

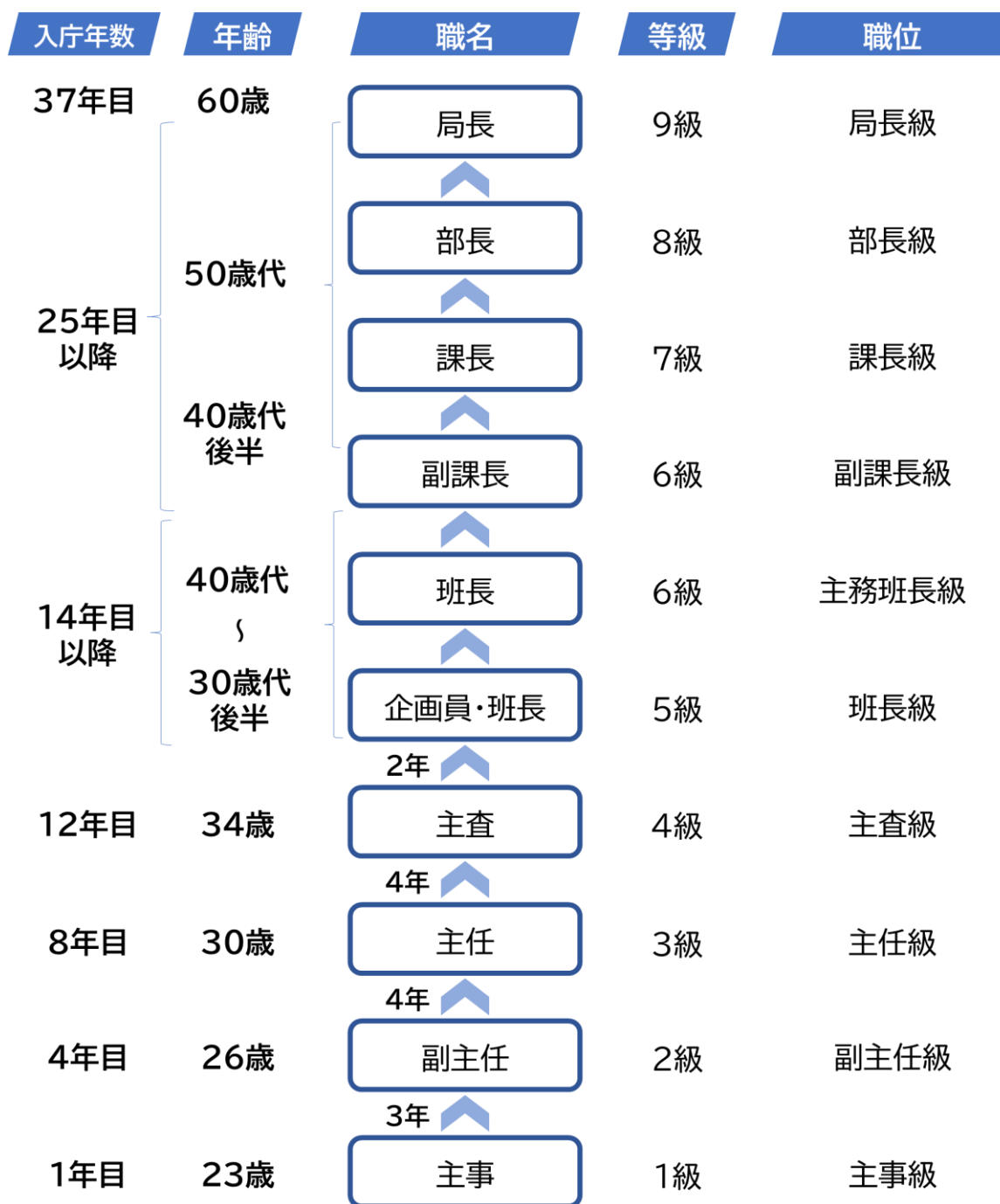
(表2-1) 期待される役割と求められる行動

ライン職				スタッフ職		
職位	職名等	期待される役割	求められる行動	職位	期待される役割	求められる行動
局長級	局長	・局の経営責任者 ・局における経営方針の決定者	① 中長期視点に立った局全体の管理・運営 ② 局における経営方針、重点施策の決定 ③ 長期総合計画等の策定時における政策・施策の立案 ④ 局相互間の連絡、協力及び調整 ⑤ 対外的業務の処理 ⑥ 部長・課長の育成	理事	・特命事項の上位調整者 ・市政全体の総合的調整者	① 市長・副市長の指示による特命事項の調整及び推進 ② 市政全体に及ぶ総合的調整 ③ 審議監担当事務の総括
部長級	部長	・部の管理責任者 ・部の重点目標設定者	① 局の経営方針、重点施策決定への参画・支援 ② 長期総合計画等の策定時における政策・施策の立案 ③ 部における組織重点目標の設定及び施策の管理・運営 ④ 部組織の管理・運営 ⑤ 部相互間の連絡、協力及び調整 ⑥ 課長・副課長の育成	専門監等	・担当専門管理者	① 担当施策の方針決定 ② 担当施策の管理・運営 ③ 部における施策の立案及び管理・運営への参画
課長級	課長	・課の統括責任者 ・事業の執行責任者	① 部の意思決定への参画・支援 ② 課の目標の設定・実現 ③ 事業の立案及び管理・運営 ④ 課組織の管理・運営 ⑤ 課相互間の連絡、協力及び調整 ⑥ 所属職員の管理・能力開発支援 ⑦ 快適な職場環境の構築	専門主幹等	・担当事業の専門推進者	① 担当専門事業に関する目標設定・実現 ② 担当専門事業の管理・運営 ③ 担当専門事業に関する課相互間の連絡、協力及び調整
副課長級	副課長	・課長の補佐役 ・課内の調整者	① 課の意思決定への参画・支援 ② 課の目標設定への参画 ③ 事業執行の管理及び改善 ④ 他部署及び課内の連絡、協力及び調整 ⑤ 所属職員の管理・能力開発支援 ⑥ 快適な職場環境の構築	専門副主幹等	・担当事業の専門推進支援者	① 担当専門事業に関する目標設定への参画・支援 ② 担当専門事業の執行管理及び改善 ③ 担当専門事業に関する班相互間の連絡、協力及び調整
主務班長級	班長	・班員の指導監督者 ・分担業務の推進者	① 課の意思決定への参画・支援 ② 分担業務の執行管理及び改善 ③ 課の目標実現に向けた事業立案 ④ 班の管理・運営 ⑤ 他部署及び課内班相互間の連絡・協力及び調整 ⑥ 班員の指導・監督	専門員等	・分担業務の専門執行者	① 分担専門業務に関する課の目標実現に向けた事業立案への参画・支援 ② 分担専門業務の執行管理及び改善 ③ 分担専門業務の執行
班長級	企画員	・班長の補佐 ・業務の上級遂行者	① 班長の補佐 ② 課の目標の推進 ③ 他の班員に対する支援 ④ 後輩の教育 ⑤ 難度の高い業務の執行 ⑥ 業務の改善			
主査級	主査	・業務の遂行者	① 業務の効率的かつ正確な執行 ② 課の目標の推進 ③ 他の班員に対する支援 ④ 後輩の教育 ⑤ 業務の改善			
主任級・副主任級	主任・副主任					
主事級	主事		① 業務の効率的かつ正確な執行 ② 課の目標の推進 ③ 他の班員への協力 ④ 業務の改善			

なお、入庁後の各階層への昇任イメージ（キャリアパス）は、次のとおりです（図2-2）。

（図2-2）入庁後のキャリアパスの例

（大卒相当、1年目、23歳入庁の場合）



(3) 能力

職員が職務を遂行するうえで必要な要素は、「能力」と「意識」に大別できます。「目指すべき職員像」には、この両者がバランスよく備わっていることが求められます。

このうち、「能力」については、本市では次の3つに区分して整理します。

- 1 日常の業務を確実かつ的確に遂行するために必要な「職務遂行能力」（表2-2）
- 2 他者と協働し、組織の目的を達成するための「対人・組織関係能力」（表2-3）
- 3 市の計画や方針を踏まえ、自ら課題を設定し、複雑な課題を主体的に解決するための「政策形成能力」（表2-4）

(表2-2) 職務遂行能力

項目		定義
知識	基本施策	市の方針や施策、議会の動きなど、職員として理解しておくべき市政全般にわたる基本的知識
	担当業務	業務遂行に必要な各専門分野の知識やその動向、手続き、処理方法、作業方法等に関する知識や技術
	法務	担当業務の法令だけでなく、公務員として備えておくべき基本法令や、政策の立案、条例制定に必要となる法制執務や政策法務に関する知識
	自治体財政 自治体財務	市の財政状況や、予算・決算、収入・支出といった適正執行のために必要な財政・財務に関する知識
接遇マナー		職員にふさわしいビジネスマナーを身に付け、よい人間関係を築き、仕事を円滑に進める能力
文書・資料作成		文章や図表を用いて、自分の意図する事象を正確に効果的に伝える能力
ICT スキル		デジタルデバイスやソフトウェア・アプリケーションを使って、効率的に業務を進める能力
情報処理（情報収集・データ活用・情報発信）		職務に関連する情報や最新動向を組織内外から迅速かつ適切に収集し、分析して活用できる能力
時間管理		担当する業務のスケジュールや進捗状況を適切に管理・把握し、時間を計画的かつ効率的に活用する能力
危機管理		災害や業務執行における突然のトラブルなどの不測の事態に、的確かつ迅速に行動できる能力

(表2-3) 対人・組織関係能力

項目	定義
コミュニケーション能力	傾聴、共感等によって他者と良好な関係を築き、信頼を得られる能力
フォロワーシップ	所属組織のパフォーマンスや成果を最大化させるために、自主的・自律的にメンバーのサポートを行う能力
プレゼンテーション能力（説明力）	自分の持つ情報や意見をわかりやすく伝え、共感を誘うことにより、相手に企画や提案を理解してもらう能力
折衝・交渉力	自分の考えを立場や意見の異なる相手に伝え、互いに納得できる状態を作り上げる能力
ファシリテーション能力	多様なメンバー間による会議やミーティングなどの知識創造の場で、対話がスムーズに進むよう支援・促進する能力
コーチング（指導力）	部下や後輩を適正に評価し、モチベーションを高めて自発的行動を促し、目標達成に向け潜在的能力を引き出す能力
リーダーシップ（統率力）	組織の使命や方針、課題を明確にし、組織の目標達成のためにメンバーを導いていく能力
マネジメント能力	所属組織を目標達成へと導くために、人材や事業、予算など経営資源を効果的に管理・運営する能力

(表2-4) 政策形成能力

項目	定義
問題解決能力	事業を取り巻く状況の本質を認識し、課題を発見するとともに、目的達成の際に起こる問題を合理的に解決する能力
思考力	持てる知識や情報を組み合わせ、論理的、批判的、創造的、戦略的な観点から物事の本質をつかみ、答えを導く能力
マーケティング能力	多様な市民ニーズを的確に調査・把握し、価値ある政策や行政サービスを提供できる能力
企画・創造力	前例や既成概念にとらわれず、仕事に創意工夫を凝らし、実現性の高い企画提案、計画的運営ができる能力
意思決定能力・判断力	高度な社会認識のもとに、時期を失することなく、迅速かつ的確に目標達成のための最適解を選択・判断できる能力

「能力」は、（２）「期待される役割と求められる行動」によって、必要性や重要性が異なります。これを階層別に示したのが（表２-５）であり、職員がキャリアステージに応じた「能力」開発を計画的・体系的かつ継続的に行うための参照基準とします。

なお、会計年度任用職員については、各職務に応じて一般職員に準じた能力が求められるほか、資格職では当該分野の専門的知識・技能の習得が特に重要となります。

（表２-５）「能力」の必要性・重要度（イメージ図）

能力		主事級	副主任級 主査級	班長級		主務班長級	副課長級	課長級	部長級	局長級
				以外	班長職					
職務遂行能力	知識	●	●	●	●	●	○	○	○	○
	接遇マナー	●	●	●	●	●	○	○	○	○
	文書・資料作成	●	●	●	●	●	○	○	△	△
	ICT スキル	●	●	●	●	●	○	○	○	△
	情報処理	●	●	●	●	●	○	○	○	△
	時間管理	●	●	●	●	●	○	○	△	△
	危機管理	○	○	○	○	○	○	●	●	●
対人・組織関係能力	コミュニケーション能力	●	●	●	●	●	●	●	○	○
	フォローシップ	○	●	●	●	●	○	○	△	—
	プレゼンテーション能力	△	○	●	●	●	●	●	○	○
	折衝・交渉力	△	○	○	●	●	●	●	○	○
	ファシリテーション能力	△	○	○	●	●	●	●	○	△
	コーチング	△	○	○	●	●	●	●	○	○
	リーダーシップ	△	△	○	○	●	●	●	●	●
政策形成能力	マネジメント能力	—	△	△	○	○	●	●	●	●
	問題解決能力	△	○	●	●	●	●	●	○	△
	思考力	△	○	●	●	●	●	●	○	○
	マーケティング能力	△	○	●	●	●	●	●	○	○
	企画・創造力	—	△	○	●	●	●	●	●	○
	意思決定能力・判断力	—	△	△	△	△	○	○	●	●

【凡例】

重要度	主事級～主務班長級	副課長級～局長級
●	最も重視され、業務遂行に不可欠。意識的に習得し、実践できることが求められる。	最も重視され、業務遂行に不可欠。意識的に習得し、高度な水準での実践・指導が求められる。
○	重要度が高く、早期習得が期待される。	重要度が高く、業務遂行に必要。習得済みであり、日常的な発揮が求められる。
△	状況に応じて習得が奨励される。	習得済みで、適切な発揮が求められる。
—	限られた場面で必要。必要性に応じて習得が望まれる。	既に備えていることが前提。

※この表は、各能力の目安を示したもので、絶対的なものを表したものではありません。
状況によっては重要度が変化する場合もあります。

(4) 意識

「能力」を適切に発揮するためには、それを支える「意識」が不可欠です。

いかに高い「能力」を有していても、「意識」を欠けば、その力が誤った方向に用いられ、職員本人のみならず、組織全体、さらには市民に対しても不利益を及ぼすおそれがあります。

したがって、「意識」は職位や役職の有無にかかわらず、すべての職員が正しく備えるべき基本的な要素であり、そのうえで各自が自らの「能力」を培い、健全に発揮していくことが求められます（表2-6）。

（表2-6）求められる「意識」

項目	定義
市民目線	現場主義を基本とし、市民の声を聴き、市民の立場で考えて行動し、信頼関係を築こうとする意識
愛着心	和歌山市に誇りと愛着を持ち、仕事に対するやりがいを感じるとともに、自身と組織の成長の方向性が連動している職員
責任感	和歌山市職員として求められている役割を明確に理解し、市民のために和歌山市の発展に貢献するという意識
積極性	固定観念や前例にとらわれず、チャレンジ精神を持ち、失敗を恐れずに前向きに挑戦する態度
向上心	自身の知識や技術をさらに磨こうと学び続ける意識を持つとともに、自ら課題を発見し、常に改善を実行しようとする姿勢
経営感覚	業務の妥当性や重要性を常に意識し、最小の経費で最大の効果を上げるために事業の工夫・改善に努めようとする姿勢
倫理観	人権を尊重し、公正かつ真摯に職務を遂行するとともに、公務員倫理に照らし自らを律し、服務規律を遵守する意識
協働・共創	市民、事業者、関係機関等、多様な主体と連携・協力し合い、新たな価値を共に創ろうとする意識
協調性	目標達成に向けて他の職員との協力により職務を円滑に進めようとする意識
ストレス耐性	困難な課題や環境の変化に直面しても、ストレスをコントロールし、粘り強く取り組む意識
危機意識	不測の事態が常に起こりうるものという認識に立ち、対応策をあらかじめ想定しておく意識

3 和歌山市職員の現状と課題

「目指すべき職員像」という目標に向けて、人材の育成と確保を効果的に進めていくためには、まず現状を把握しておくことが重要です。

本市では、毎年度、全職員を対象として人事および人材育成に関するアンケートを実施しています。

本方針の策定にあたり、直近で実施した令和6年度調査（回答職員数：1,579人）の結果及び過去の職員採用試験のデータから把握された現状と課題を次のとおり整理しました。

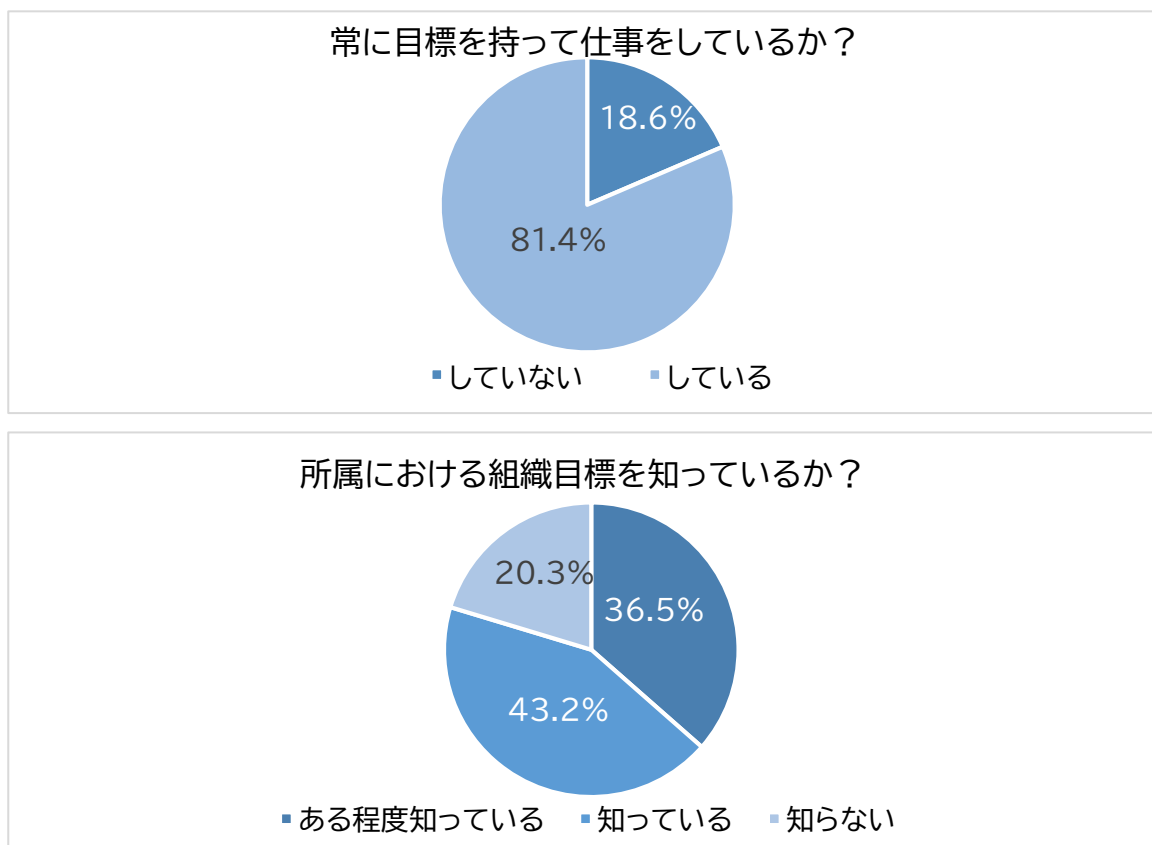
（１）目標意識

変化の激しい社会環境に対応し、市が持続的に成長するためには、職員一人ひとりが高いモチベーションと明確な方向性を持って業務に取り組む必要があります。

目標を持つことは、単に成果を上げるためだけでなく、個人の成長を促進し、達成感を通じて自信と意欲を高める原動力となるほか、取るべき行動を具体化し、時間とリソースを有効活用することで業務の効率化と生産性向上を図ることができます。

また、組織のビジョンや戦略と個人の業務が紐づくことで、仕事への意味づけが深まり、組織全体の結束力と成果創出につながります。

（図2-3）目標意識に係るアンケート結果



本市では、職員の18.6%が「目標を持って仕事をしていない」と答え、組織目標については、20.3%の職員が「知らない」と答えています（図2-3）。

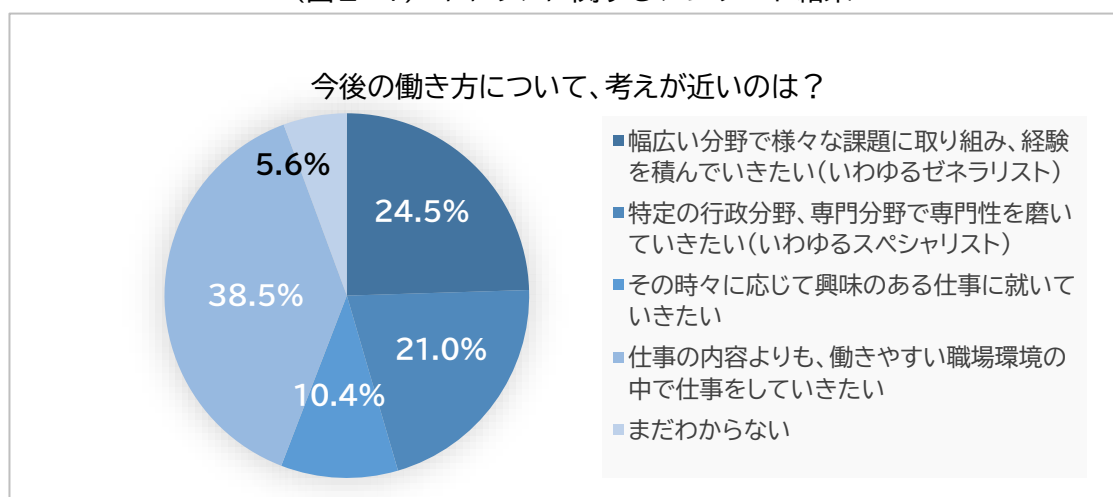
この現状は、全体の約2割の職員が目標を持たずに業務を遂行し、本来持つ能力や意欲を十分発揮できていない可能性を示唆しています。

（２）キャリア

自らのキャリアを描くことは、単なる自己実現にとどまらず、組織全体における目標達成の推進に繋がります。

描いたキャリアに基づき、プロ意識を持って役割を遂行することにより、市民に誠実で質の高いサービスが提供でき、結果として信頼を築くことにも繋がります。また、目標達成のために未来を見据えた学習と自己投資を行う姿勢が、組織に新たな活力をもたらします。加えて、キャリアのゴールを明確にすることによって、困難な課題を成長のための必然的なステップと捉え、失敗を恐れないチャレンジ精神も生まれます。

（図2-4）キャリアに関するアンケート結果



職員のキャリア志向を見ると、ゼネラリストとして幅広い知識と経験を積みたい職員と、特定の専門分野で深く貢献するスペシャリストを目指したい職員が、ほぼ同じ20%超の割合を占め、「興味のある仕事に就きたい」という内発的な動機を重視する職員は10.4%でした（図2-4）。これは、職員が画一的なキャリアではなく、自身の適性や志向に基づいた多様な働き方を求めていると捉えることができます。

一方で、最も多く選択された回答は「働きやすい環境で働きたい」であり、仕事の「やりがい」や「昇進」よりも、「ワーク・ライフ・バランス」や「職場の環境」といった側面を重視する傾向が強くなっています。

この「安定志向・環境重視」の傾向は、昇任意欲にも現れています。将来、局長・部長級まで昇任したいと回答した職員は全体の10%にとどまり、明確に管理職（副課長級以上）まで昇任したいという職員も約20%と、昇任に積極的な職員が少ない傾向にあります（表2-7）。

(表2-7) 昇任意欲に関するアンケート結果

項目	人数	割合
局長級・部長級まで昇任したい	183	11.6%
課長級まで昇任したい	100	6.3%
副課長級まで昇任したい	45	2.8%
班長級までは昇任したい	137	8.7%
すでに希望した職位まで昇任している	151	9.6%
昇任にはこだわらない	580	36.7%
昇任したくない	206	13.0%
下の職位へ降格したい	38	2.4%
答えたくない	139	8.8%
合計	1,579	100.0%

「すでに希望職位まで昇任」と答えた職員内訳

回答者職位	人数	割合
局長級	2	1.3%
部長級	6	4.0%
課長級	6	4.0%
副課長級	7	4.6%
主務班長級	12	7.9%
班長級(班長職)	9	6.0%
班長級(企画員等)	51	33.8%
主査級	50	33.1%
副主査級	4	2.6%
主任級	4	2.6%
副主任級	0	0%
主事級	0	0%
副主事級	0	0%
その他	0	0%
総計	151	100.0%

組織の持続的成長のためには、将来の幹部・リーダーとして組織を牽引する人材の育成が不可欠であることから、職員の多様な志向を尊重しつつ、上位職の魅力を高める必要があります。

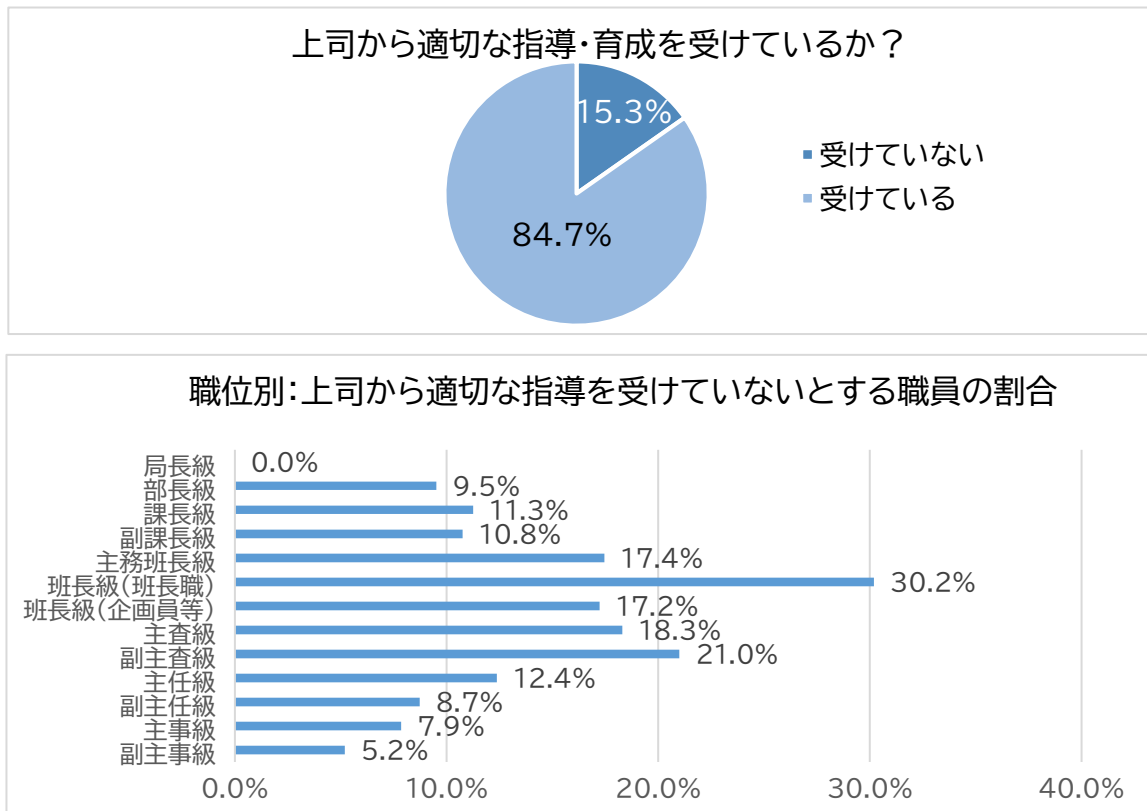
(3) 指導・評価

職員の自律的な成長と組織目標の達成には、人事評価と上司による日常的な指導・フィードバックが欠かせません。これらは単なる評価手続ではなく、職員の能力開発を促す重要な成長機会です。

人事評価は、職務遂行状況を客観的に把握し、公正な処遇につなげるとともに、次の成長目標を明確にするための指針となります。特に評価面談は、上司と部下の対話を通じて相互理解を深める重要な場です。

また、職場でのOJT（On-the-Job Training）や日常的なフィードバックは、実践的なスキルや課題解決力を効果的に高めます。上位者による適切な指導は、職員の意欲を向上させるとともに、組織の文化や価値観を継承していくうえで重要な役割を果たします。

(図2-5) 上司による指導に係るアンケート結果



本市アンケート結果では、全職員の約15%、特に班長職の職員では30%超が「上司から適切な指導・育成を受けていない」と回答しています(図2-5)。

こうした状況が続くと、職員の意欲や成長意識が低下し、組織全体の活力や人材育成の循環にも悪影響を及ぼすおそれがあります。また、上司による指導・育成力の低下は、部下の目標設定への納得感を損ね、「管理職昇任への消極姿勢」の要因ともなる上司への信頼低下や負担感の増大を助長するおそれがあります。

このため、上司の指導・育成力を高めるとともに、管理職のマネジメント能力を計画的に強化していくことが求められます。

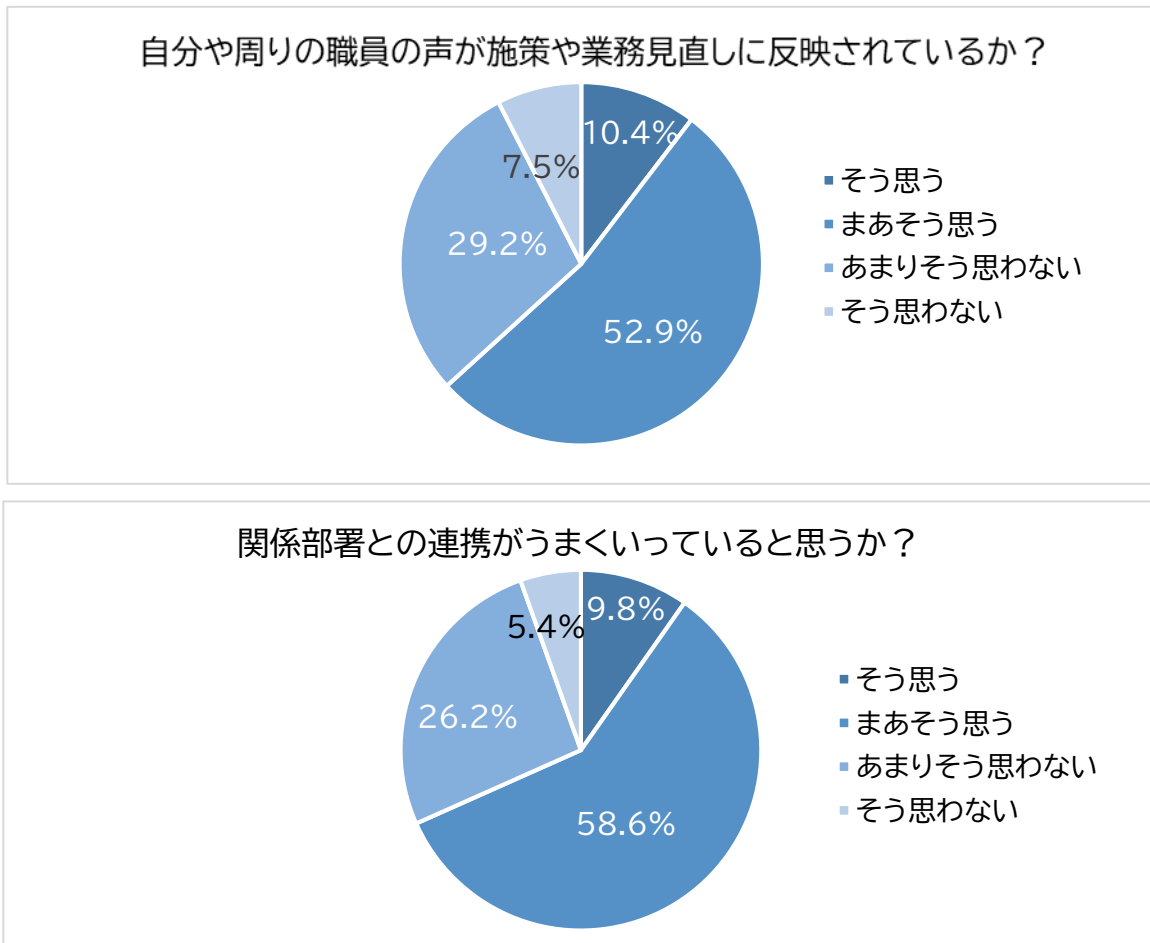
（４）組織風土・コミュニケーション

組織の活力を高め、目標を実現するためには、職員の心理的な安全性と働きがいを支える「職場風土」、組織全体としての機動力を生み出す「関係部署との連携」が重要です。

良好な職場風土は、職員が互いに尊重し合い、率直な意見を交わし、「チャレンジを称賛し、失敗を許容する」環境を醸成し、職員の自律的な成長を促します。

強固な連携は、複雑化する行政課題に対し、知識・経験を結集させ、部門の壁を越えた迅速かつ最適な解決策を生み出すために不可欠です。

（図２-６）組織風土・コミュニケーションに関するアンケート結果



施策や業務の見直しに関する意見や提案については、「自分や周囲の意見が反映されている」と回答した職員が約６割となっており、現場の声を生かす仕組みは一定程度機能しているものの、十分に浸透しているとは言い難い状況です。

また、関係部署との業務連携については、全職員の約７割が肯定的な回答をしており、「まずまず取れている」という評価が多数を占めています（図２-６）。

意見反映や部局間連携を十分に実感できていない職員も一定数存在します。組織として基盤は整っているものの、今後はより実効性のある仕組みづくりが求められます。

（５）働き方・職場環境

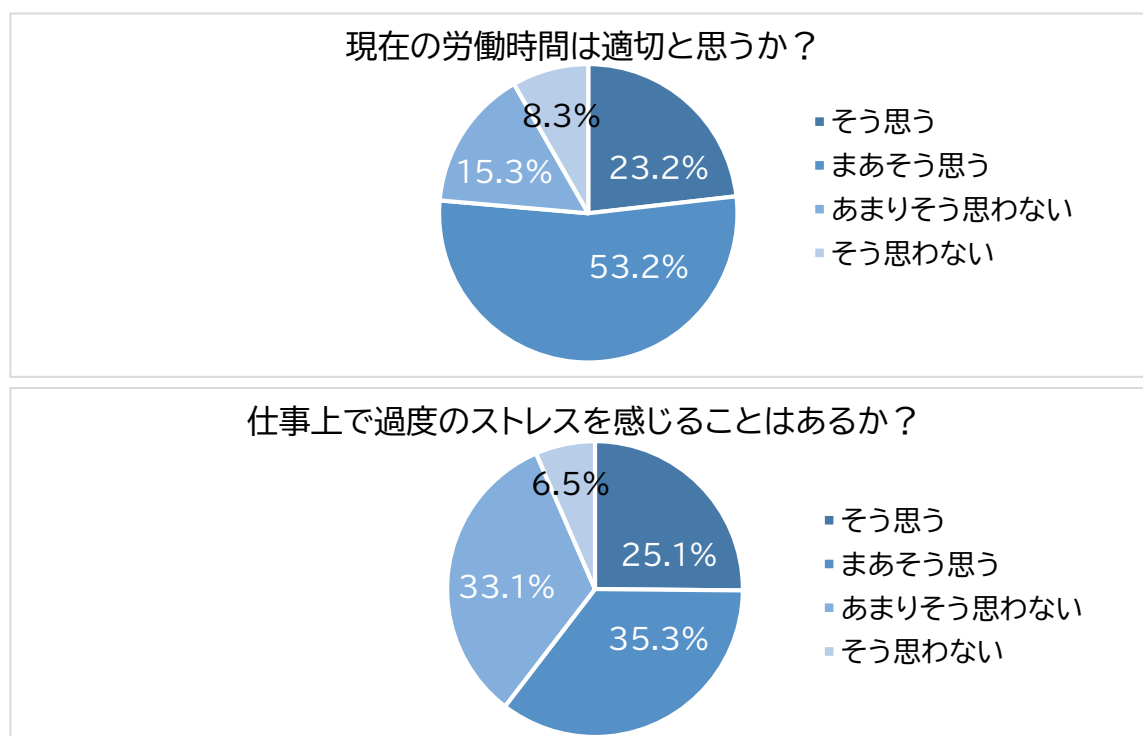
職員が能力を最大限に発揮し、長期にわたって組織に貢献し続けるためには、働き方と職場環境の整備が人材育成の基盤として重要な要素となります。

適正な労働時間の確保と健康的な職場環境の維持は、職員の心身の健康を支え、集中力や生産性を高める基礎となります。

さらに、ストレスの適切な管理や心理的安全性の確保は、職員が失敗を恐れず挑戦し、創造性や主体性を発揮できる職場づくりに欠かせません。

こうした環境整備により、職員が「働きやすい」と感じることは、結果として離職率の低下や上位職への昇任意欲の向上にもつながります。

（図２－７）働き方・職場環境に関するアンケート結果



アンケート（図２－７）では、労働時間について、職員の４人に１人（約２３．６％）が「労働時間が適切でない」と回答しています。

また、過半数の職員が「仕事に過度のストレスを感じることもある」と答えています。

これらの課題は、単なる「労務管理」としてではなく、「持続可能な人材育成」を実現するための課題と認識し、働き方改革と職場環境の改善を推進する必要があります。

（６）職員採用

本市における職員採用の状況は、近年、特に事務職を中心に採用試験受験者数が緩やかな減少傾向にあり、将来的な応募者数の動向や人材確保の競争環境の変化を注視していく必要があります。

このような傾向は、全国的な人口減少や民間企業等との人材獲得競争の激化など、外部環境の変化による影響を受けていると考えられます。

他の職種についても、技術職を中心に採用予定数を満たせない事例が見られるなど、安定的な人材確保に課題を抱えています（表２－８）。

（表２－８）和歌山市職員採用試験の主な職種別受験者数

年度	令和２年度	令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度
行政職Ⅰ種事務職１型	60	50	47	55	43
行政職Ⅰ種事務職２型	242	222	193	224	213
行政職Ⅲ種事務職	44	41	46	31	35
行政職Ⅰ種機械職	4	3	1	2	3
行政職Ⅰ種化学職	5	6	7	1	3
行政職Ⅰ種建築職	6	3	4	1	5
行政職Ⅰ種土木職	19	10	9	9	13
資格免許職Ⅰ種保健師	7	7	4	9	10
資格免許職Ⅱ種保育士	35	29	33	25	22

※年度中に２度以上募集を行った職種については、初回の受験人数のみを算出。

第3章 人材の育成と確保の取組

人材育成・確保を効果的に進めるためには、前章で整理した現状と課題を踏まえ、組織的かつ計画的に取り組むことが重要です。

本市では、「人材の育成」、「人材の確保」、「職場環境の整備」、「人材育成の推進体制」の4つの観点から、総合的に施策を展開していきます。

1 人材の育成

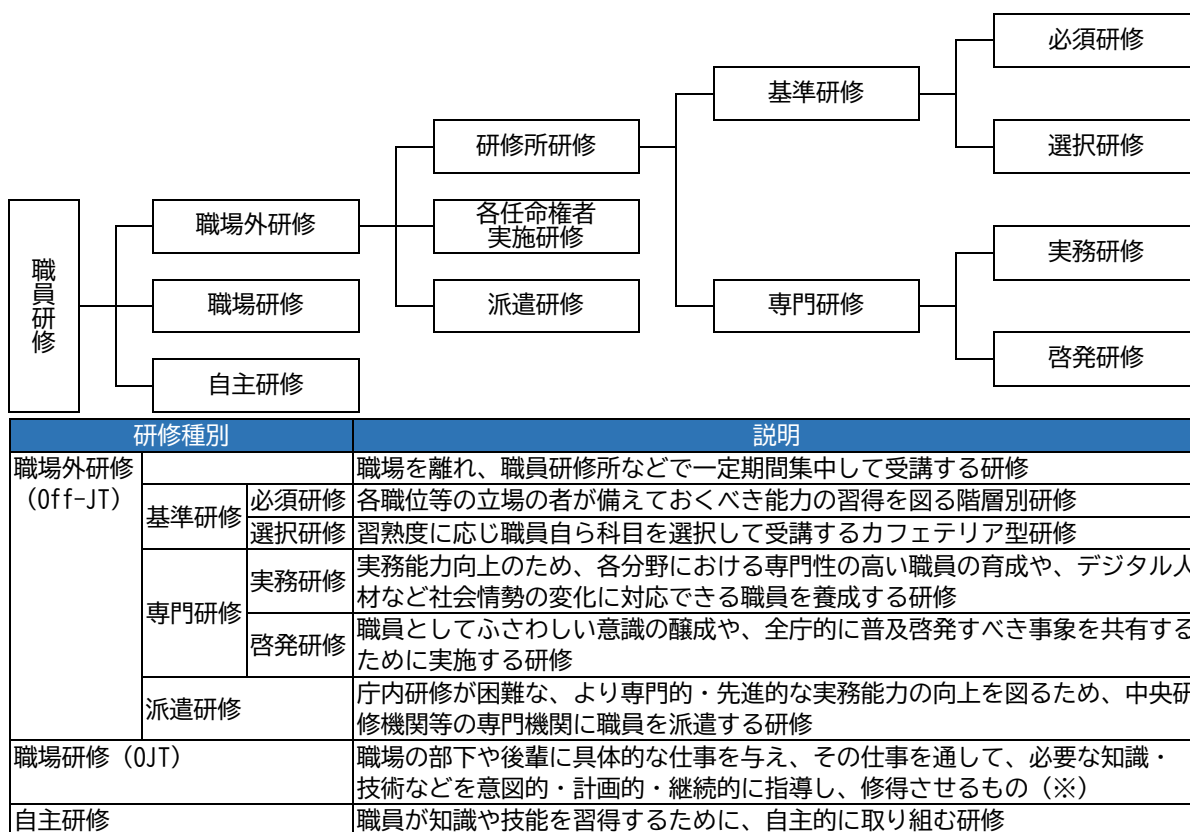
(1) 人材育成プログラムの整備

「目指すべき職員像」に求められる「意識」と「能力」を育成するため、体系的な人材育成プログラムを整備します。

職員研修を中心に据え、和歌山市職員研修規程に基づく職場外研修（Off-JT）、職場研修（OJT）、自主研修の3本柱（図3-1）を基本として、柔軟かつ効果的に運営します。

具体的には、職種や階層に応じた育成に加え、喫緊の課題であるデジタル人材、多様な主体と連携・協働して地域課題の解決にあたる職員、技術・保健など専門性の高い人材、マネジメント能力を備えた管理職の育成等を、3本柱の効果的な組み合わせで推進します。

（図3-1）和歌山市の研修種別



※本市では、同じ職場の職員同士が集まって研修会・勉強会を行う職場内集合研修も職場研修に含めている。

(2) 人材育成手法の充実

職員の育成にあたっては、何よりも職員自身の成長意欲と主体的な取り組みが欠かせません。一方で、社会変化が目まぐるしく、行政ニーズが一層多様化する現在においては、職員一人ひとりの取組だけでは「目指すべき職員像」に近づくことが困難となっています。

このため、本市の人材育成についても、3本柱をベースとした研修体系（図3-2）を基に、職員によるリスキリングやスキルアップ、キャリア形成に対し市が積極的に支援を行い、円滑に自己成長が図れるよう、各手法の充実を図っていきます。

① 既存研修の充実

既存の研修については、職場アンケート等を通じてニーズを把握し、結果を適時適切に研修カリキュラムへ反映させることで、内容の充実を図ります。

また、グループワーク、ワークショップ、ロールプレイといった体験型研修を積極的に導入し、所属を超えた交流・対話の機会を広げることで、新たな発想を生み出す環境を育むとともに、職員のモチベーション向上を目指します。

さらに、研究会や派遣研修などで高度な知識・能力を習得した職員を内部講師として認定・登録し、その知見を全庁的に共有する仕組みを設けます。これにより、講師自身の知識・技術の定着を促すとともに、組織全体の知見の底上げを図ります。

ア 基準研修

必須研修は、各階層の職員がそれぞれの役割を十分に果たせるよう、第2章で示した必要な「能力」と、昇任などの転換期（トランジション）を適切に関連づけて実施し、円滑な職務遂行を支援します。特に管理職に対しては、マネジメントやコーチング力の向上を目的とした研修を充実させ、部下育成能力の強化を図るとともに、昇任に伴う不安や負担感の軽減に努めます。

選択研修は、職員の主体性を重視し、習熟度に応じて自らの意思で「能力」の充実や「意識」の啓発を図れるよう、多様なメニューの提供に努めます。特にデジタルリテラシー分野については、従来型デジタルツール（Word、Excel、Webフォーム等）に加え、生成AIやノーコードツールなど新しい技術にも対応した研修を展開します。

また、社会変化に的確に対応できるよう、その基盤となる政治、経済、環境、福祉など各分野における基礎的知識を体系的に学べる機会の提供についても検討します。

イ 専門研修

高度なデジタル人材、技術人材、保健人材など、専門性が求められる職員の育成を目的として実務研修の一層の充実を図ります。併せて、多様な主体と連携・協働して地域課題の解決に取り組む職員の育成を進めます。

また、政策形成能力の強化を図るため、EBPM（Evidence-based Policy Making：科学的根拠に基づく政策立案）のアプローチを習得する研修を実施するとともに、部局を超えて組織された自主研究グループなどを対象に、現場の課題を踏まえた実践的な政策提言を行う研修の実施を検討します。

公務員倫理や人権をテーマとした啓発研修は、引き続き切れ目なく実施します。

ウ 派遣研修

時代の変化に即応した高度・専門的な知識や幅広い視野の獲得、行政内外のネットワーク構築等を目的に、総務省自治大学校や市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所、和歌山県市町村職員研修協議会などの外部専門研修機関で実施される研修への参加を積極的に推進します。

エ 職場研修（OJT）

管理監督者や職場研修推進員など、職場における指導的立場にある職員等を対象に、計画的かつ効果的なOJTの実施手法を学ぶ研修を実施するとともに、「職場研修ガイドブック」の提供による啓発を推進し、職場全体の育成風土の醸成を図ります。

また、メンター制度については、メンター、メンティー双方にワークを取り入れた研修を実施し、対話や助言が適切に機能する環境を整え、入庁間もない職員の早期定着（オンボーディング）を支援します。

② 自発的学習の促進

eラーニングやオンラインリソースを活用し、職員が自分のペースで学べる環境の充実を図ります。加えて通信講座や資格取得に関する情報の提供、学習に関する個別相談体制の整備を行います。

また、個人や自主研究グループが、大学院、他の自治体・団体が実施する研修に参加する「越境学習」支援を検討し、その活動を広く周知することにより、職員の自発的な学びを後押しします。職員が学習内容や方法、プロジェクトのテーマや学習スタイルを主体的に選択することで、より自律的な成長を促していきます。

（図3-2）研修体系図

職名等	職員研修所実施					部局別実施		自己啓発
	組織力強化	自律成長支援・個別課題対応				専門能力習得		自主研修
	必須研修	選択研修	専門研修			派遣研修	職場研修	
			啓発	キャリア開発	テーマ別実務			
局長				シニア				
部長								
課長	新任課長研修 管理監督者研修							
副課長	新任副課長研修							
主務班長	新任主務班長研修							
班長	新任班長研修							
企画員	新任企画員研修							
主査	新任主査研修							
主任	新任主任研修							
副主任	新任副主任研修							
主事	新任主事研修							

(3) 人を育てる人事管理

職員一人ひとりが仕事に対するやりがいや成長を感じながら、自分のキャリアを形成するためには、人事制度を効果的に連携させることが重要です。

これにより、職員の潜在能力を最大限に引き出し、職場全体の活力と成長を促進することが可能となります。

本市では、次のような人材育成施策を実施し、職員の能力向上やモチベーションの向上を図るとともに、キャリア形成を積極的に支援します。

① 人事評価制度

人事評価制度は、任用、給与などのあらゆる人事管理の基礎であるとともに、人材育成の中核的役割を担っています。本市の人事評価制度は「目標管理」を基本とし、組織目標と個人目標を結び付けることで、職員一人ひとりが自らの役割を明確に認識し、目的意識をもって業務に取り組むことを促します。

さらに、上司と部下との個別面談を通じて、目標の意義や達成の道筋を共有し、適切な指導や助言を行うことで、能力開発とモチベーションの向上を図ります。これにより、職員が「与えられた仕事をこなす」段階にとどまらず、組織の方向性を理解し、自ら主体的に成果を創出していくことを目指します。

② 人事配置

適材適所の人事異動は、職員一人ひとりの意欲を高め、十分な能力を引き出すことによって組織の活性化をもたらします。人事異動を能力開発（人材育成）という側面で捉え、職員の能力や適性、意欲に応じた人事配置に取り組みます。

また、定年引上げの開始に伴い、組織活力を維持していくためには、高齢期職員の適正な配置が重要です。高齢期職員の能力や経験を再評価し、知識や経験を最大限に活かせる配置に努めることで、組織全体の活力向上に繋げていきます。

③ キャリア形成支援

職員が自らの成長を感じながら仕事へのやりがいを高めるためには、組織の求める役割を理解し、それに基づいてキャリアを築いていくことが重要です。

本市では、職員のキャリア形成を支援するために、次の施策を実施し、キャリアの向上を図っています。

ア 若手職員のジョブローテーション

採用10年目までの若手の事務職員は、幅広い職務経験を積めるよう3つの部署を目安にジョブローテーションを実施します。これにより、仕事の幅が広がり、多様なスキルや知識の習得が期待できます。

また、複数の業務分野に触れることで、専門性を高めるだけでなく、組織内での視野を広げ、総合的な能力の向上が図られます。さらに、異なる業務を経験することで柔軟性や適応力が養われ、組織全体の業務効率や協力体制の強化にも寄与します。

イ キャリアデザイン研修

現状を見つめ直し、職員自身と市の将来像を考えるキャリアデザイン研修をキャリアの節目にあたる層に実施します。定期的に自己理解を深め、将来像を具体化する作業を

通じて、将来に対する不安を軽減するとともに、職員の主体的成長を促し、モチベーション向上を図ります。

また、若手職員に対しては、ロールモデルとなる先輩職員が管理職としてのやりがいや意義を伝える機会を設け、不安や悩みを共有・相談できる場を整えることで、昇任への意欲の醸成を図ります。

ウ キャリア形成面談

採用10年目の職員を対象にキャリア形成面談を実施し、自らの「働き方」や「キャリア」について考える機会を提供します。これにより、職員はキャリア目標を明確にし、その実現に向けた具体的な計画を立てることができます。

また、面談を通じて職員の強みや課題を把握することで、適材適所の配置が可能となり、組織全体の業務効率やパフォーマンス向上に繋げることができます。

エ 自己申告書・庁内公募の活用

自己申告書により、職員の希望する部署や分野、キャリアに関する考え方などを把握し、人事配置に反映させることで、それぞれの希望や適性に応じたキャリアの実現を図ります。

また、庁内公募も積極的に活用し、職員の意欲や能力を最大限に引き出すことで、組織の活性化や職員の仕事への満足度・やる気の向上へと繋げていきます。

オ スペシャリストの育成

高度な専門能力が必要とされる分野においては、職員の意向や適性を十分に考慮しつつ、同分野や関連分野への異動や専門的な研修の提供など、職員が専門的な知識やスキルを深めながら経験を積み重ねていける環境を整備します。これらの取組を通じて、各分野におけるスペシャリストの計画的な育成を図り、対応力や業務の専門性をさらに高めていくことを目指します。

カ 国・民間企業等への派遣

国の省庁や民間企業などへ職員を派遣し、本市とは異なる環境での業務を経験することで、新たな視点を養い、専門知識を深めます。

また、異なる組織文化に触れることで、柔軟な発想力や適応力を身に付けるとともに、幅広い人的ネットワークを持った人材の育成を図ります。

2 人材の確保

本市が持続的に発展し、質の高い行政サービスを提供し続けていくためには、多様で優秀な人材を安定的に確保することが不可欠です。

社会全体で人材確保が困難になる中、本市に関心を持つ人を増やし、選ばれる組織となるための取組を戦略的に進めていく必要があります。

そのため、本市では次の4つの視点から人材確保に取り組めます。

(1) 公務の魅力発信

本市の未来を担う優秀な人材を確保するためには、職員として働くことの魅力を効果的に発信し、関心を高めることが重要です。インターンシップや職場見学会、職員採用説明会など、多様な機会を通じて本市の仕事の魅力を積極的に発信します。

あわせて、大学や民間企業が主催する合同説明会への参加に加え、ウェブサイトやSNSを活用した情報発信を強化し、受験者層の拡大を図ります。

(2) 採用試験の見直し

生産年齢人口の減少に伴い、全国的に人材確保が困難になりつつあります。

受験者の裾野を広げるため、試験内容や実施方法、制度などを多面的に見直し、民間企業との併願を希望する学生や社会人経験者も受験しやすい環境の整備を図ります。

(3) 多様な人材の採用

若年人口の減少と人材の流動化に伴い、民間企業や他の自治体との採用競争が激化しています。

このような状況の中で、組織力を維持していくため、これまで主流であった若年層を対象とした新卒採用だけでなく、様々な社会経験や専門性を有する経験者の採用を図っていきます。経験者の採用は、即戦力の確保に加え、組織に新しい視点や知見をもたらす効果も期待できます。

(4) 外部人材の活用

専門的な知識や経験が求められる分野においては、高度な専門性や識見を有する人材を多様な任用形態で活用します。

これにより、複雑化・多様化する行政課題や市民ニーズに柔軟かつ迅速に対応していきます。

3 職場環境の整備

(1) 多様性や健康に配慮した職場づくり

職員一人ひとりが能力を十分に発揮し、意欲的に働ける職場を実現するためには、働きやすく、心身の健康が保たれた環境の整備が不可欠です。

以下の取組により、職員の多様なライフスタイルや健康に配慮した職場づくりを推進します。

① 職員の人生に寄り添う制度の構築

職員一人ひとりのライフステージに合った多様で柔軟な働き方を推進するため、長時間に及ぶ時間外勤務の是正、育児休業や年次有給休暇の取得促進、フレックスタイム制の導入、テレワークの活用、業務の削減、見直しなど、職員がワーク・ライフ・バランスを保って業務に従事できる働きやすい環境を整備し、職場の魅力向上を図ります。

② 職員の健康増進

職員が働きやすい職場環境を整備していくためには、職員の健康増進が極めて重要であることから、長時間勤務職員に対する医師による保健指導、ストレスチェック制度の活用、メンタルヘルス等の相談窓口の充実、円滑な職場復帰支援の取組など、職員の心身の健康保持・増進に向けた取組の更なる充実を図ります。

また、ハラスメントは、職員の十分な能力発揮の妨げとなり、公務能率の低下を招くことから、管理職に向けた啓発研修を行うなど、ゼロ・ハラスメントを目指し、全庁的な取組を実施していきます。

(2) 働きやすい職場雰囲気の整備

職場で働きやすさややりがいを実感するためには、職員同士の信頼関係の構築が不可欠です。上司と部下の日常的なコミュニケーションや上司からの積極的な声掛け、さらには互いに相手の気持ちに配慮する姿勢が、相互信頼の土台となります。これにより、職員は成長実感や納得感、自己肯定感を持って働くことが可能になります。

この信頼関係の醸成に向け、本市では次の取組を進めます。

① 管理職研修の充実

コーチングやマネジメントに関する研修を通じ、コミュニケーション能力や育成型リーダーシップを習得させ、1 on 1 ミーティングの定着を図ります。

② 幹部職員による現場訪問

局長級・部長級の幹部が定期的に現場を訪問し、職員の意見を直接聴取することで、双方向のコミュニケーションを促進します。

③ 職員提案・表彰制度の充実

職員の成果や貢献を「見える化」し、互いを認め合う風土を醸成することで、士気向上と組織活性化を図ります。

これらの施策により、職員が意見を言いやすく、安心して挑戦できる風通しの良い職場づくりを進めます。

4 人材育成の推進体制

人材育成を効果的に推進するためには、人事担当課だけでなく、各職場を含む**全庁体制**で、戦略的、計画的に取り組む必要があります。職員、各職場の管理職、人事担当課の三者がそれぞれの役割を的確に果たし、相互に連携しながら機動的に連携することが重要です。

こうした連携により、職員一人ひとりが日々の業務を通じて成長を実感し、やりがいや働きがいを高めることができます。その結果、職員の組織への一体感が高まり、組織全体の目標達成にも寄与することが期待されます（図3-3）。

また、専門人材の育成に係る推進体制については、「技術職員研修計画」や「和歌山市保健師人材育成ガイドライン」の策定など、技術職や専門職、資格免許職員と関係各課、人事担当課が連携し、具体的かつ計画的な取組を推進していきます。

（図3-3）人材育成の推進体制



職員	<p>「目指すべき職員像」や必要とされる「能力」・「意識」と自身の能力・意識を把握し、自主的かつ積極的な自己研鑽に努める。</p> <p>また、人材育成の必要性を十分認識し、職員間で相互に学び合える環境の醸成やOJTによる指導・育成に積極的に取り組む。</p>
管理職	<p>部下と積極的なコミュニケーションを図り、適切な指導や助言を行って、成長意欲や学習意欲の向上を促進する。</p> <p>また、職場のリーダーとしてOJTの推進や学習する環境の醸成を図るなど、積極的な人材育成を推進する。</p>
人事担当課	<p>職場における人材マネジメントの必要性や管理職の役割に関して、管理職と認識の共有を図るとともに、職員や職場からの相談に対して適切に助言・支援する。</p>

5 エンゲージメント

エンゲージメントとは、職員の働きがいや意欲、組織への思い入れ、愛着などのことを言います。代表的なものとして「ワークエンゲージメント」と「職員エンゲージメント」があります。

ワークエンゲージメントは、職員が日々の仕事にやりがい（誇り）を感じ、活力を得ながら積極的に取り組んでいる状態を示します。これは「知識」の習得や「向上心」、「積極性」といった意識・能力と関連します。

職員エンゲージメントは、組織が目指す方向性と自身の目標を重ね合わせ、市組織に貢献したいという意欲を示します。これは市民から「信頼される職員」や「協働・共創」を通じて「新たな魅力と価値を創出する力」とつながります。

エンゲージメントが高まることにより、①組織への信頼感が醸成され、②個々の能力が最大限に発揮され、③健康で生き活きと働ける環境が整います。

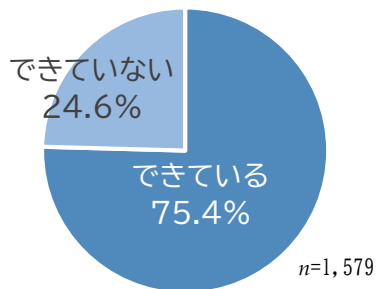
こうした効果は民間企業でも生産性や業績の向上として裏付けられており、自治体においても「目指すべき職員像」の実現度を測る合理的な評価指標と位置づけられます。

このため、本市では毎年度実施する全庁的な職員アンケートにおけるエンゲージメント関連項目（図3-4）を、本方針の評価指標（KPI）とし、現状値を基準に目標値を設定します。そして、人材育成・確保の各取組の成果を、その達成度合いによって評価することとします。

（図3-4）成果指標の現状値と目標値

①「やりがいをもって仕事が出来ているか」（ワークエンゲージメント）

【現状値（令和6年度）】

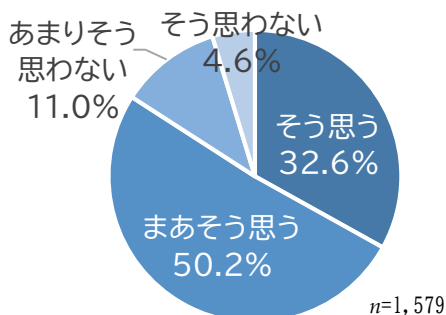


【目標値】

「できている」と答える職員の割合
（現状値 75.4%）
（R10 年度） **80.0%**

②「今後も和歌山市役所に勤務し続けたいか」（職員エンゲージメント）

【現状値（令和6年度）】



【目標値】

「そう思う」「まあそう思う」と答える
職員の割合（現状値 82.8%）
（R10 年度） **90.0%**

第4章 デジタル人材の育成と確保

1 デジタル人材の育成・確保の必要性

デジタル技術の急速な進展により、行政サービスの提供環境は大きく変貌を遂げています。AI、IoT、クラウドといった新たなデジタル技術が次々と実用化され、自治体においてもその活用が急速に広がりつつあります。限られた予算や人員といった政策資源の中で、質の高い行政サービスを持続的に提供していくためには、職員一人ひとりがDXに関するリテラシーを身に付けることが不可欠です。

これまで求められてきたWord、Excel、PowerPointなどの基本的なデジタルツールの操作だけでは、変化の激しい行政環境には対応できません。今後は、デジタル技術の特性を理解し、「どの技術を、どのように活用すれば行政サービスに新たな価値を生み出せるのか」を構想できる職員が不可欠です。単にデジタルを使うのではなく、課題を見極め、改善策を提案する創造力や企画力の発揮が、行政の質の向上につながります。




こうした視点を全ての職員が持ち、デジタル技術を効果的に活用できる体制を整えることで、より良い行政サービスの提供が可能となります。

2 求められるデジタル人材像の明確化

全庁体制でデジタルトランスフォーメーションを進めるためには、全ての職員がデジタル技術を理解して適切に活用できるスキルを身に付けることはもちろん、デザイン思考やデータ活用能力など、新しい発想と能力が求められます。

本市では、経済産業省と独立行政法人情報処理推進機構が「全てのビジネスパーソンが身につけるべき能力・スキルの標準」として提唱しているDXリテラシー標準を基に、以下の3つの要素を備えた人材を育成します（表4-1）。

（表4-1）「デジタル人材像の3要素」と求められるスキル

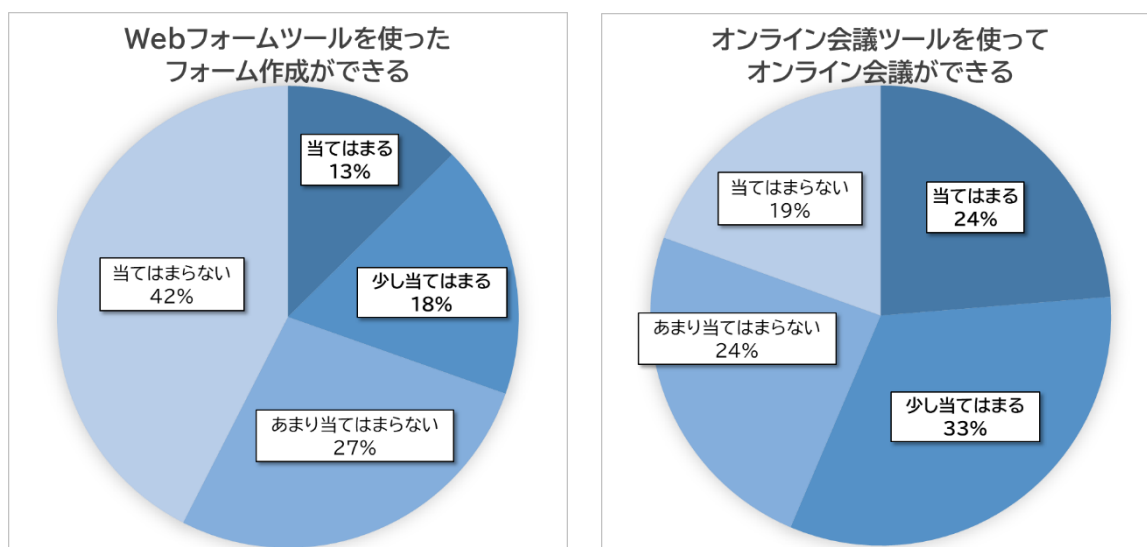
	<p>① デジタルリテラシー</p> <p>活用されているデジタル技術に関する知識があり、デジタル技術を活用する方法を知っている。</p> <p>（求められるスキル）</p> <ul style="list-style-type: none">・デジタルツール（生成AI、ノーコードなど）の機能を理解して業務で活用できる。・セキュリティポリシーを理解して遵守できる。
	<p>② サービスデザイン</p> <p>常にサービスの受け手の立場に立ち、利用者体験（UX）を意識してサービスをデザインする発想ができる。</p> <p>（求められるスキル）</p> <ul style="list-style-type: none">・利用者目線で行政サービスを構築できる。・業務を可視化して継続的に改善することができる。
	<p>③ データフレンドリー</p> <p>業務データを的確に収集・分析し、そこから課題を見つけ出し、エビデンスに基づいた施策を立案できる。</p> <p>（求められるスキル）</p> <ul style="list-style-type: none">・データを分析に適した形に整えて活用できる。・データを積極的に共有するマインドセットを持っている。・BIツール等を利用して分析や説明を行うことができる。

3 本市におけるデジタル人材の現状と課題

現状の課題を把握するため、「職員DX意識調査（令和6年度）」を実施しました。調査結果のうち、本市の目指すデジタル人材像に関する項目を以下のとおり抜粋しました（図4-1）（図4-2）（図4-3）。

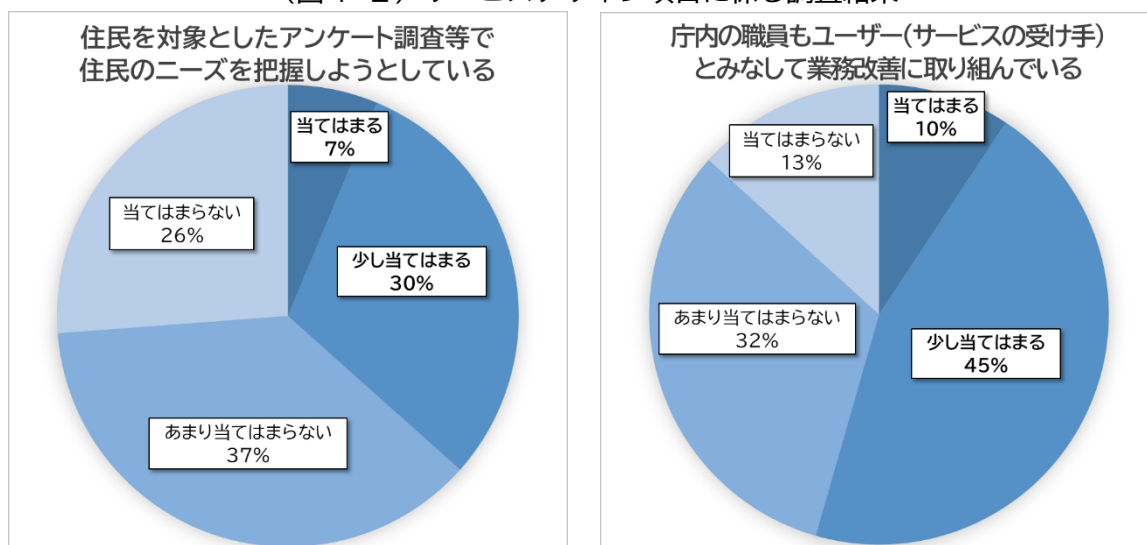
① デジタルリテラシー

（図4-1）デジタルリテラシー項目に係る調査結果



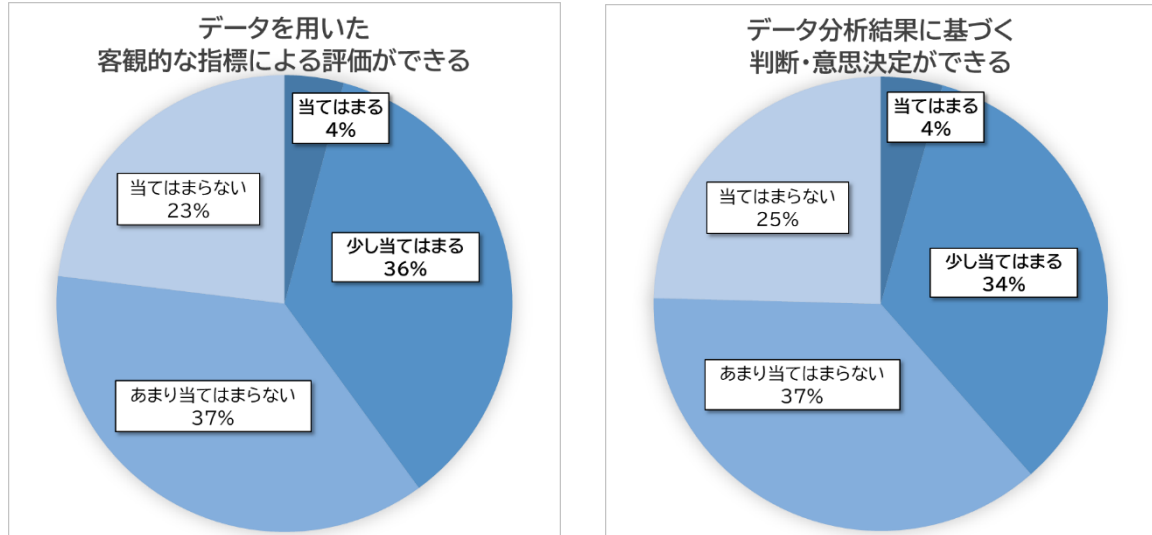
② サービスデザイン

（図4-2）サービスデザイン項目に係る調査結果



③データフレンドリー

(図4-3) データフレンドリー項目に係る調査結果



このように、DXに関する意識・スキルがまだまだ低いという現状が判明した一方で、「今の自分にはリスクリングが必要だと思う」と答えた職員が約93%を占め、その多くがDXに関する知識やスキルを挙げていたことから、DXのスキルを高めたいと感じている職員が多いことも分かりました。

以上の調査結果から、本市の抱える課題は次のとおりです（表4-2）。

(表4-2) 本市におけるデジタル人材の課題

課題	内容
デジタルツールのスキル不足	Word や PowerPoint などの基本的なツールは概ね活用できていますが、オンライン会議や Web フォーム作成、Excel の関数を使った集計・分析など、DX に必要なスキルの習得が十分とはいえません。
サービスデザイン思考の未浸透	サービスの受け手である利用者の立場に立ってサービスを提供しようとする思考が全庁的に浸透していない状況です。
データ分析への苦手意識	データに基づいた客観的な判断や業務改善に取り組んでいる職員が少なく、データ活用に対する意識が希薄です。
リスクリングへの高い意識と低い実行度	多くの職員（約93%）がリスクリングの必要性を感じているものの、実際にデジタルスキルを身につけている割合は低いことから、スキル向上に向けた具体的な取組や機会が不足しています。

4 課題に対する施策

(1) DX研修の強化

本市が求めるデジタル人材像の3要素をベースに、基本的なデジタルスキルだけでなく、生成AIやノーコードツールなどの新しいデジタル技術、サービスデザインやデータ活用といったDXを進める上で必要なスキルの向上に向けた研修を行います。

特に、職員が日常業務でデジタルツールを活用できる実践的な研修を強化します（表4-3）。

（表4-3）研修カリキュラム例

要素	研修名
①デジタルリテラシー	・従来型デジタルツール研修（Word、Excel、Webフォーム等） ・生成AI研修、ノーコード研修 ・DX推進マインド研修 ・情報セキュリティ研修
②サービスデザイン	・サービスデザイン研修
③データフレンドリー	・BIツール研修 ・データリテラシー研修

(2) DXソムリエの育成・配置

DXや業務改善に意欲がある職員を、庁内でDXを推進する役割を担う「DXソムリエ」として位置付け、育成・配置します。DXソムリエには、DX推進に向けたデジタル技術の効果的な活用スキルを習得する研修を実施し、庁内でデジタルスキルが不足している職員をサポートできる体制を整えます。

また、DXソムリエとして育成された職員を人事管理上把握し、中長期的な育成に取り組めます。

(3) リスキリングの機会の提供と支援体制の整備

リスキリングの必要性を感じている職員が多いことを考慮し、個々の職員が自己啓発でできるような研修カリキュラムや、スキルアップのためのeラーニング、オンラインリソースなどの導入を推進する必要があります。職員が自ら積極的にスキル向上を図れるよう学習環境の整備に取り組めます。

5 デジタル人材におけるレベルごとの育成の方向性

(1) 情報スペシャリスト人材

高い知識・スキルを持ち、デジタル分野の「スペシャリスト」を希望する職員、情報職として採用された職員、デジタル担当課で長年在籍していた職員等を「情報スペシャリスト人材」と位置づけます。情報スペシャリスト人材は、ベンダー等の民間事業者とシステム運用部局の一般職員との橋渡しを担うとともに、デジタルを活用した業務プロセスの改善に向けた企画・立案を行うなど、DXソムリエと連携し、本市のDX推進をリードする役割を担うことを目指し、育成を進めます。

(2) DXソムリエ

DXソムリエに任命した職員に、集中的にDXの知識とスキルを身につけるよう育成します。内部での年間研修カリキュラムに加え、外部機関への派遣研修も活用することで、より実践的な知識・スキルを習得できる環境を整備します。

さらに、育成されたDXソムリエが、一般職員に対する所属部署等における指導や、研修所研修の講師を務めることにより、スキルアップの内製化を図り、DXソムリエと一般職員双方にとって効果的な育成が期待されます。

(3) 一般職員

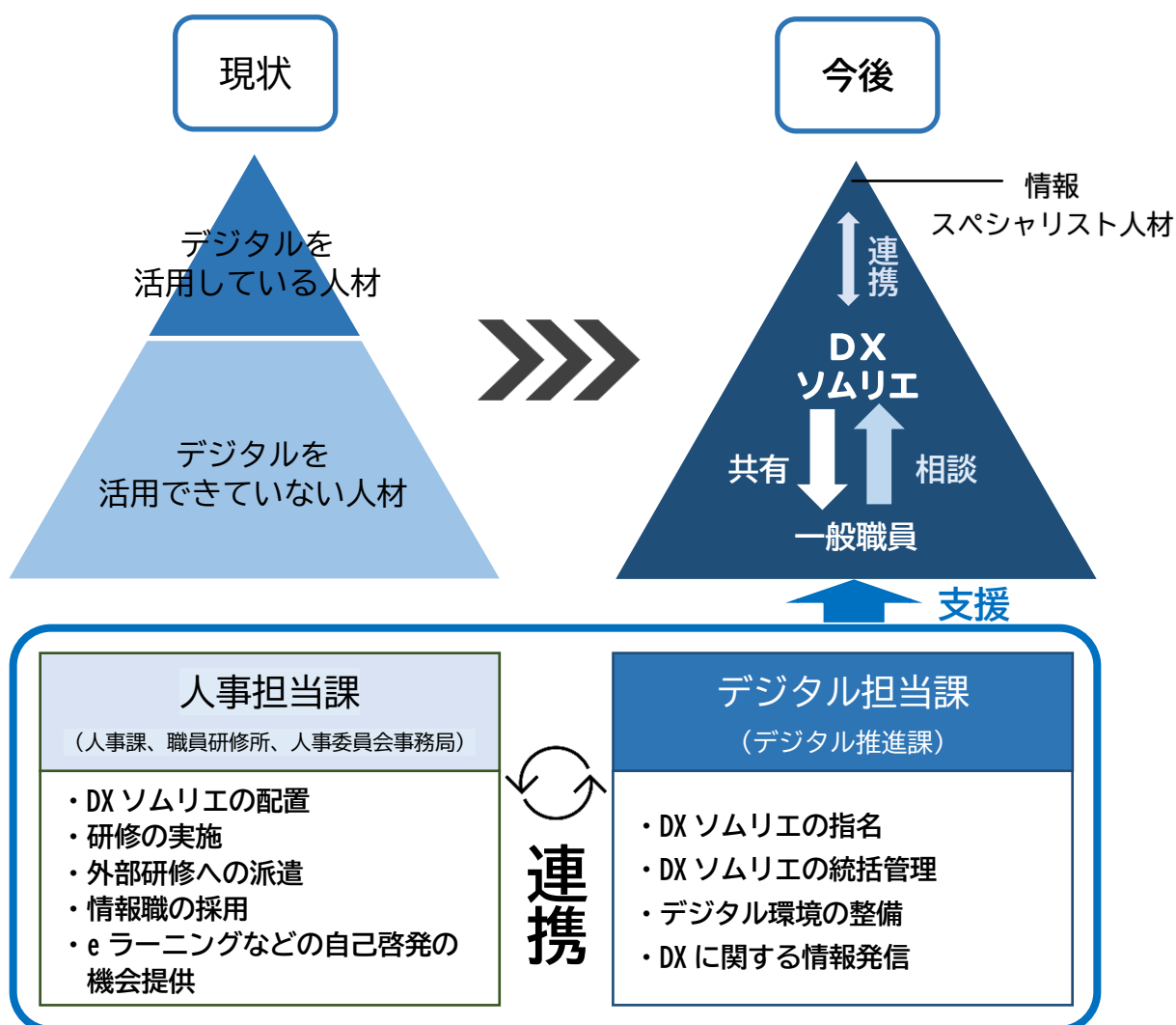
本市が掲げるデジタル人材像に必要とされる「デジタルリテラシー」「サービスデザイン」「データフレンドリー」の3つの要素を全ての職員が身につけられるよう、体系的に育成していきます。

6 デジタル人材の育成・確保に係る実施体制

現在のようにデジタル技術に苦手意識を持つ層と、業務でスムーズに活用できている層とが分断されている状況を解消するため、DXソムリエが中心となり、DXに関する知識やスキルを一般職員に伝達・共有していく仕組みを構築することが重要です。特に、生成AIやプログラミングの知識がなくてもアプリ等が開発できるノーコードツールの活用を促進し、職員のデジタルスキルを向上させることで、業務の効率化を図る取組も重要な要素となります。これにより、デジタル技術を活用できる職員を徐々に増やし、組織全体でデジタル人材を育成・強化していくことが期待されます。

さらに、人事担当課とデジタル担当課がそれぞれの役割を担いつつ、緊密に連携を図ることで、継続的かつ効果的なDX推進体制の整備が実現します（図4-4）。

（図4-4）デジタル人材の育成・確保実施体制図



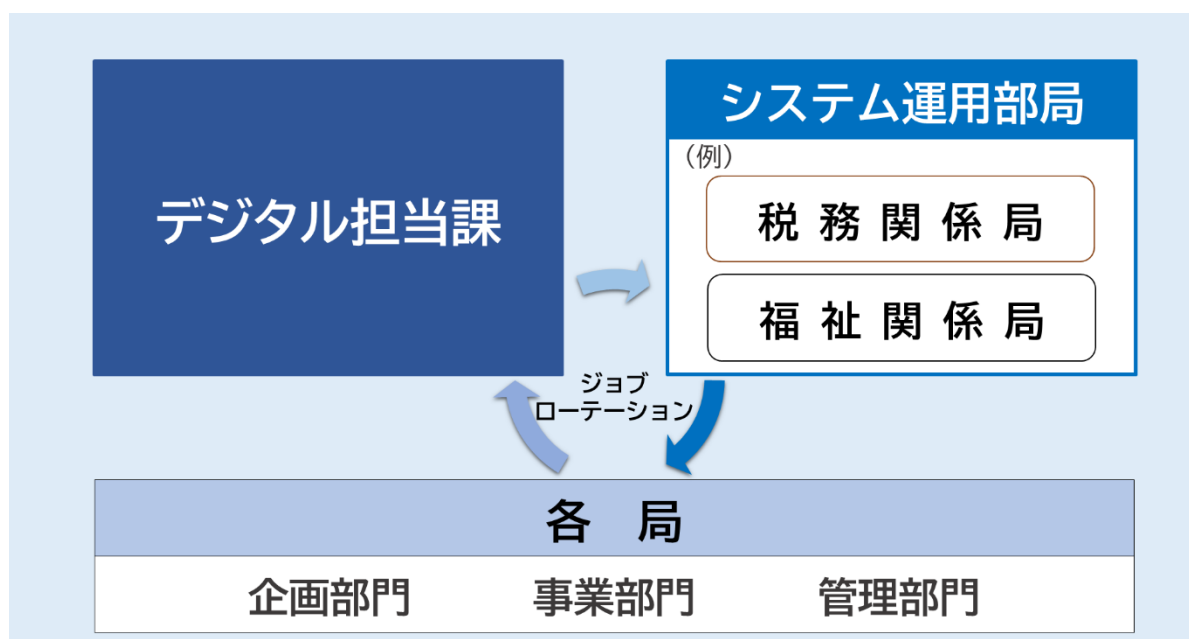
7 デジタル人材のキャリアパスの提示

デジタル人材には、DXの知識やスキルといったデジタル分野の専門性に加え、行政職員としての専門性や課題解決力も求められます。そのため、デジタル分野と行政分野の双方で成長するためのキャリアパスを提示し、職員個々の特性や志向に合わせたジョブローテーションを実施する必要があります。これにより庁内のデジタル人材の育成及びDXの底上げが期待されます。

(1) 情報スペシャリスト人材

情報スペシャリスト人材は、デジタル担当課、システム運用部局、デジタル技術を活用して課題解決が求められる所属などに配置します。情報スペシャリスト人材がシステム開発・運用等の専門的業務に加え、事業部門等の業務もバランスよく経験し、DXで解決すべき行政課題に直接関わることにより、組織全体のさらなるDX推進が期待できます（図4-5）。

（図4-5）ジョブローテーションのイメージ



(2) DXソムリエ・一般職員

デジタル技術を活用して課題解決が求められる所属に配置することで、職員としての実務能力を向上させつつ、DXを推進できる職員を育成します。

和歌山市人材育成・確保基本方針

令和7年12月

和歌山市 総務局 総務部 人事課 職員研修所

〒640-8511

和歌山県和歌山市七番丁23番地

TEL 073-435-1021

FAX 073-435-1255

e-mail shokuinkenshu@city.wakayama.lg.jp