

総務委員会

人事課

職員人材育成基本方針の改定について

1 背景

職員人材育成基本方針（以下、「基本方針」という）は、より良い市民サービスの提供に向けた人材育成の方針として2001年3月に制定し、現在までに4回改定してきた。（直近2020年3月改定）

2023年12月、総務省「人材育成・確保基本方針策定指針」において、基本方針改定にあたり、人材育成だけでなく、“人材確保”、“職場環境の整備”、“デジタル人材の育成・確保”も検討するよう示された。

2 検討経過

従前の基本方針は、総務省研究会において好事例とされていることから、目指す職員像やわかりやすい表現は継承しつつ、庁内プロジェクト・チームにおいて、職員への意見募集、専門家からのヒアリング等を踏まえて内容の検討を深めた。

3 改定内容（別紙のとおり）

- ・目指す職員像（「変化を先取りし、市民の目線で考え、果敢に行動する職員」）は、普遍的な内容であることから、従前の基本方針を継承していく。
- ・人材育成の根幹として、「市民への約束」や「職員クレド（行動規範）」を新たに位置付けたうえで、職員が自らの実践内容を振り返ることで、市民サービス向上やモチベーション向上につなげていく。
- ・“人材育成”、“人材確保”、“職場環境の整備”の各分野の取組が互いに好循環していくことを示していく。

4 今後の取組

- ・新たな「職員人材育成・確保基本方針」は、2025年4月から実施する。
- ・新規採用職員研修などの各種研修をはじめ、OJTや人事考課育成面談等の多様な手法を用いながら、職員を組織の財産（人財）として大切に育てる風土を根付かせていく。
- ・カスタマーハラスメント対策や、デジタルに関する知識・スキルを活用した生産性を高める多様な働き方などの職場環境を整備することで、生き生きと働く職員をさらに増やしていき、浜松市役所で働く魅力発信を通じて、次世代の人材確保につなげていく。

【目指す職員像】変化を先取りし、市民の目線で考え、果敢に行動する職員

＜市長メッセージ＞ 職員一人ひとりが、浜松をもっと元気に輝かせる人財。経験と研鑽を積み、働きがいを感じながら、豊かな職業人生を共に歩もう。

<p>目指す職員像 に向けた状態</p>	<p>職員の状態</p> <p>心身ともに健康で、志を持ち学び続けることで、ワーク・ライフ・バランスを実現している</p>	<p>職場の状態</p> <p>「ちょっと教えて！」と気軽に相談できる雰囲気で、職員一人ひとりの学びとチャレンジを通じた成長を支え、やりがいに満ちている</p>	
<p>分野ごとの 方向性</p>	<p>人材育成</p> <p> 現状維持ではなく、持続的成長</p> <p style="border: 1px solid black; padding: 2px;">デジタル人材の育成・確保</p>	<p>人材確保</p> <p> 職員一人ひとりが採用エージェント</p>	<p>職場環境の整備</p> <p> 生き生きと働き続けられる職場環境</p>
<p>主な項目</p>	<p> 階層別研修</p> <p> 課題対応研修</p> <p> 派遣研修</p> <p> 各課主催研修</p> <p> 自主研修</p> <p> OJT・職場研修</p> <p> 人事考課</p> <p> 配置換え・昇任</p> <p> 顕彰</p>	<p> 浜松市役所の魅力発信</p> <p> 試験方法の多様化</p> <p> 多様な人材の採用</p> <p> 外部人材の活用</p>	<p> 勤務条件</p> <p> 柔軟な働き方の整備</p> <p> メンタルヘルス向上</p> <p> ワーク・エンゲイジメント向上</p>

「市民への約束」と「職員クレド（行動規範）」は、人財ビジョンの土台 『志があるから、行動や学びにつながる。』

<p>土台となる 【志】【行動】</p>	<p> 志</p> <p style="border: 2px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;">市民への約束</p> <p>私たち浜松市職員は、市役所が市民の皆様の「お役に立つ所」であることを自覚し、市民の皆様と一緒に、浜松をもっと元気なまち、より良いまちにしていきたいため、次の3つのことをお約束します。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 市民の皆様寄り添って仕事をします。 2 市民の皆様とわかりやすく説明し、親切・ていねいに対応します。 3 創意工夫しながら、コスト意識とスピード感をもって取り組みます。 	<p> 行動</p> <p style="border: 2px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;">職員クレド（行動規範）</p> <p>【仕事の姿勢】①相手の気持ちに真摯に向き合い、信頼関係を築く。 ②現場に足を運び、より多くの情報を集めて、課題の本質をとらえる。 ③地域と一緒に悩み、柔軟に考える。</p> <p>【対応の姿勢】①外見からも好印象で、清潔感のある身だしなみを整える。 ②すぐに気づいて、こちらから先に気持ちの良い挨拶をする。 ③根拠をもとに、読み聞かじやすく、理解しやすい言葉を選び届ける。</p> <p>【取組の姿勢】①仕事を見直すことで、新たなチャレンジに向けて時間を捻出する。 ②知見、経験、人脈を結集させ、課題解決の糸口を見つける。 ③最善の行動を考え、速やかに着手して、税金を大切に使う。</p>
--------------------------	--	--

人財ビジョンにおける各分野の主な項目

「人材育成」分野

現状維持ではなく、持続的成長

<p> ①階層別研修 『レベルアップへの必須アイテム』</p> <p>職立に合わせた能力が獲得できている</p> <p>【主な取組】新規採用職員研修、新任課長研修、マネジメント能力向上研修</p>	<p> ②課題対応研修 『スキルアップへのパスポート』</p> <p>受講後に仕事がスムーズになっている</p> <p>【主な取組】接遇研修、公務員倫理研修、女性活躍支援研修</p>	<p> ③派遣研修 『人を大きく育てる新しい世界』</p> <p>越境で獲得した知識・経験・人脈が仕事に生きている</p> <p>【主な取組】国等への派遣、外部研修への参加支援</p>
<p> ④各課主催研修 『みるみるアップ業務スペック』</p> <p>所管課の知識を伝え、業務の適正な執行につながっている</p> <p>【主な取組】技術職員向け技術研修、会計事務研修</p>	<p> ⑤自主研修 『投資するのは“ミライの自分”』</p> <p>主体的なキャリア形成に向けて、個人の学びを組織が応援している</p> <p>【主な取組】難関資格等助成、夜間セミナー（持込企画・運営）</p>	<p> ⑥OJT・職場研修 『人を最も成長させるのは職場での経験』</p> <p>ワザと想いが着実に継承され、経験の積み重ねで、個人が成長している</p> <p>【主な取組】プロジェクト・チーム参加制度、OJT実践ハンドブック活用</p>
<p> ⑦人事考課 『部下への評価は成長のためのエール』</p> <p>仕事の成果が適正に評価され、人の成長につながっている</p> <p>【主な取組】メリハリある人事考課、育成面談</p>	<p> ⑧配置換え・昇任 『巡り合ったこの部署で花開く』</p> <p>人と組織の成長の機会となっている</p> <p>【主な取組】庁内公募、高齢期職員の活躍支援、専門性の発揮</p>	<p> ⑨顕彰 『常にありたい“自分を誇る自分”』</p> <p>模範となる行動を組織が奨励している</p> <p>【主な取組】職員表彰（資格取得者等を賞揚）</p>

Ⅱ 主な項目

「人材確保」分野

職員一人ひとりが採用エージェント

<p> ①浜松市役所の魅力発信 『ミライの同僚たちに採用PR』</p> <p>地域のこどもたちへ公務の魅力が伝わっている</p> <p>【主な取組】地域の中高生向けの公務魅力発信</p>
<p> ②試験方法の多様化 『色々な角度から見出す新たな輝き』</p> <p>民間等の採用選考動向を適時に取り込んでいる</p> <p>【主な取組】適性検査等の研究、採用辞退対策の研究</p>
<p> ③多様な人材の採用 『異なる経験が集う創造的な組織』</p> <p>新卒だけではなく多様な人材が採用されている</p> <p>【主な取組】障害者雇用の推進、採用候補者名簿の制度研究</p>
<p> ④外部人材の活用 『多彩な知見が解像度を高める』</p> <p>外部人材から専門的知見等が得られている</p> <p>【主な取組】アドバイザー・フェロー等の委嘱</p>



「職場環境の整備」分野

生き生きと働き続けられる職場環境

<p> ①勤務条件 『安心できる環境で“仕事と生活”どちらも主役』</p> <p>安心して働くための環境が整っている</p> <p>【主な取組】各制度のわかりやすい周知（育児支援ハンドブック等）</p>
<p> ②柔軟な働き方の整備 『働きやすさが引き出す組織の子カラ』</p> <p>生産性を高める様々な働き方が整備されている</p> <p>【主な取組】フレックスタイム（時差出勤）、テレワーク、フリーアドレス</p>
<p> ③職場のメンタルヘルス向上 『心も笑顔で元気な職場』</p> <p>ゼロハラスメントへの取組がなされている</p> <p>【主な取組】メンタルヘルス対策、カスタマーハラスメント対策</p>
<p> ④ワーク・エンゲイジメント向上 『職場で得られる成長実感』</p> <p>働きがいを感じながら前向きに能力発揮できている</p> <p>【主な取組】ワーク・エンゲイジメント指標等の活用</p>



デジタル人材の育成・確保

デジタルに関する知識・スキルは、特定の部署・職員だけが持つべき特殊なものではなく、**全ての職場で上手に利用していく**ことで、生産性を高めながら、より良い市民サービスにつなげます。

① 「DXリテラシー標準」を踏まえたバランスのよい育成メニュー

- ▶ 経済産業省が策定した全てのビジネスパーソン向けデジタルスキル等の指針「DXリテラシー標準」で示されている要素について、研修等を通じてバランスよく獲得していきます。



- ▶ 階層別研修において、新規採用職員や若手職員向けにはデジタル分野の心構えや利用について学ぶメニューを設定するとともに、管理職向けには職場全体でのデータ利用を促すためのメニューを設定するなど、全庁的にデジタル人材育成を進めていきます。

「DXリテラシー標準」に示されている要素

Why
必要性

社会環境等がどのように変化しているか知り、データやデジタル技術の重要性を理解できる

What
技術・サービス

社会で活用されているデータやデジタル技術に関する知識を深めることができる

How
利用

データ・デジタル技術の活用事例を理解し、留意点等を踏まえて実際に業務で利用できる

Mind 心構え

社会変化の中で新たな価値を生み出すために必要な心構えを知り、行動を振り返ることができる

② リスキリングなどによる知識等の底上げ

- ▶ 世の中で起きているDXの動きや日々生まれる新たな技術などの情報を知ることができるよう、リスキリング※などで全職員のデジタル分野の知識等の底上げを行っていきます。
- ▶ ビジネスチャット上でデジタルツール等に関する気軽な相談や知見を共有できるようにすることで、より効率的に仕事を進めていきます。



※リスキリング…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・技能の習得
(出典：総務省「人材育成・確保基本方針策定指針」2023年12月)

③ 関係部局と連携したデジタル人材育成

- ▶ デジタル人材育成は、人事・人材育成部門、デジタル推進部門、企画部門などの関係部局が連携しながら実施していきます。
- ▶ デジタル人材育成の取組内容は、個別計画「浜松市DX推進計画」において示します。



④ デジタル人材の確保・登用

- ▶ デジタル分野の専門的知見は、フェロー等の外部人材を効果的に活用していきます。
- ▶ 今後も増大が見込まれる行政のデジタル人材の需要に対して、庁内で人材育成を進め、知識等を生かせるよう登用していきます。



人材育成のための施策リスト（人材育成マップ）

職位	職位に応じた役割	①階層別研修		⑥OJT		②課題対応研修	④各課主催研修
		レベルアップへの必須アイテム		⑦人事考課	⑧配置換え・昇任		
1級	日常行政サービス活動の遂行者 <ul style="list-style-type: none"> 組織の一員として、担当する日常的な業務を正確で迅速に推進することができる。 問題意識を持って担当する業務におき、現状から問題点を提起し、その問題解決に向けて積極的に協力することができる。 上司・同僚の助言や仕事の経験など、何事からも学ぶことができる。 	集中育成期間（1～5年目職員研修）		各階層別研修におけるデジタル人材育成（「DXリテラシー標準」を踏まえた育成メニュー）		②課題対応研修 スキルアップへのパスポート 接遇向上 接遇のアップ運動推進員研修 接遇研修 臨機応変クレーム対応研修 公務員倫理・ハラスメント対策 公務員倫理指導者養成研修 カスタマーハラスメント対策研修 ケアレス・ハラスメント等相談員研修 女性の活躍推進支援 能力発揮とワークライフバランス研修 女性職員スキルアップ研修 女性職員キャリアアシスト研修 行政運営 デジタル活用研修 ファシリテーター養成研修 その他 定年引上げ等職員研修 会計年度任用職員研修 ③派遣研修 人を大きく育てる新しい世界 国等への派遣 外部研修への参加支援 <small>※職員の意識・資質の向上を図るための研修等への参加に対する支援制度</small>	④各課主催研修 みるみるアップ業務スペック 健康づくりセミナー（職員厚生課） 技術職員向け技術研修（技術監理課） DX関係の研修・セミナー（デジタル・スマートシティ推進課） ⑤自主研修 投資するのは“ミライの自分” 政策講演会・夜間セミナー 難関資格合格者等支援(助成) 専門学校等受講(助成) 通信教育・放送大学(助成) 自主研修グループ（助成） 育児休業復帰支援研修 ⑥職場研修 人も最も成長させるのは職場での経験 実践ハンドブックを生かしたOJT 視察等の経費支援 職場研修の経費支援 DVD等の教材貸出 ⑨顕彰 常にありがたい自分を誇る自分” 職員表彰
2級	日常行政サービス活動の自律的遂行者 <ul style="list-style-type: none"> 応用判断を伴う業務を遂行するとともに、情報の収集や整理分析を通して、様々な現象から課題を抽出することができる。 創意工夫をして事務事業の改善や新規の提案・実践ができる。 仕事を通して、自ら成長することができる。他の職員に対して、支援や助言ができる。 	1年目 市民への約束、公務員倫理等	2年目 法制執務(基礎)、文章力等	3年目 ロジカルシンキング	4年目 地域データ活用、法務		
主任	日常行政サービス活動の効率的推進者 <ul style="list-style-type: none"> 内外との議論を通して、新たな政策課題を設定し、グループの方針の中で課題を具体的な政策・施策として進言することができる。 後輩への実務指導を通して、グループ業務の円滑で効率的な推進に貢献することができる。 	新任主任研修 意識改革・自己成長 など		キャリアデザイン研修		⑦人事考課 実務指導者 OJT 推進者 責任者 被考課者（考課者との育成面談等を通じた成長） 一次 二次 三次 考課者	
グループ長 施設の長	日常行政サービス活動グループの運営者 <ul style="list-style-type: none"> 課の課題に対して、市のあるべき姿を描くことができ、具体的な政策・施策・事業案を企画立案することができる。 グループ員・メンバーと目指す方向を共有することができる。 グループ員・メンバーの育成を考え、実務指導を通じた人材育成ができる。 	新任監督者級研修 (対象：副主幹・副技監) 自治体経営 など		マネジメント研修（基礎） マネジメント能力向上、OJT など		⑧配置換え・昇任 実務指導者 OJT 推進者 責任者 被考課者（考課者との育成面談等を通じた成長） 一次 二次 三次 考課者	
課長補佐	課の総合調整者／行政サービスの管理者 <ul style="list-style-type: none"> 課長業務を代行・補佐し、グループ長を総括指導することができる。 課の基本目的・基本使命に基づき、行政活動水準を実現することができる。 人事考課育成面談等の多面的な方法で、部下の人材育成ができる。 	新任課長補佐級研修 (対象：主幹・技監を含む) ハードクレーム対応 など		人事考課研修・育成面談研修		⑨顕彰 常にありがたい自分を誇る自分” 職員表彰	
担当課長 課長	課の総括者／市行政の政策立案・執行の第一義的責任者 <ul style="list-style-type: none"> 市政に対する日常の住民ニーズの視点から、課の基本目的・基本使命を設定し、組織の総合力を最大限引き出すことができる。 自ら学ぶ姿を示し、職員一人ひとりの独創性の発揮や人間的な成長をリードし、適切な職場運営ができる。 	マネジメント研修（中級） データリテラシー、OJT など		新任課長級研修 (対象：副参事を含む) 不祥事対策 など		⑨顕彰 常にありがたい自分を誇る自分” 職員表彰	
次長 担当部長 区長 部長	部の統括者／市行政の経営者 <ul style="list-style-type: none"> 市政の長期的な視点から、自部門の政策課題を実現するため、進むべき方向性を打ち出すことができる。 市政全般に対する政策評価と政策論議ができる。 市政の課題と組織の人材育成の関係性を示すことができる。 	マネジメント研修（上級） 不当要求、イクボス、OJT、ハラスメント対策		⑨顕彰 常にありがたい自分を誇る自分” 職員表彰		⑨顕彰 常にありがたい自分を誇る自分” 職員表彰	
スタッフ職	(副主幹・副技監・主幹・技監) 専門性・困難度の高い職務の推進者 <ul style="list-style-type: none"> その専門性をもって積極的に事業を推進することができる。 担当職務に対し、市のあるべき姿を描くことができ、具体的な政策・施策・事業案を企画立案することができる。 (専門監・副参事・参事・参与) 専門性・困難性の高い職務の責任者 <ul style="list-style-type: none"> 担当業務について、長期的視点から、基本目的・基本使命を設定し、関係者と連携を図りながら柔軟に事業を推進することができる。 政策能力を身に付け、与えられた課題を克服することができる。 						

IV 人材育成マップ