

# 横浜市人材育成ビジョン

---

全職員版 -All staff version-

---

# INDEX

はじめに	… 2
第1章 求められる職員像	… 3
第2章 人材育成の基本方針	… 9
第3章 果たすべき役割、必要な能力、基礎的マインド・知識	… 18
第4章 組織力の向上につながる取組	… 38
第5章 人材育成ビジョンの体系と連携する計画等	… 48
第6章 研修の実施に関する基本的な考え方	… 55

## COLUMN

I	プロアクティブな姿勢で市政を推進 ～今の時代に特に求められる姿勢～	… 6
II	人材育成の主役は職員全員 ～横浜市が目指すOJT～	… 14
III	人材育成体系を構成する 3つの要素の基本的な考え方	… 15
IV	多様性を尊重し、強みを生かす ことのできる環境づくり	… 17
V	イノベーションを実現する責任職の リーダーシップ	… 31
VI	定年引上げを踏まえた人材育成・ 役割発揮	… 32
VII	「キャリア」を主体的に、柔軟に 考える	… 33
VIII	成長実感につなげる新人材育成 支援システムの活用	… 41
IX	デジタル人材の育成に向けた取組	… 46
X	専門分野における取組事例	… 51

## はじめに

本市では、平成17年に「横浜市人材育成ビジョン」を策定し、「人材こそが最も重要な経営資源」であることを念頭に人材育成に取り組んできました。これは、様々な課題や社会からの要請に対応しながら市政を運営し、市民の皆様に安心して心豊かに暮らしていただくためには「人」の力が不可欠であると考えてきたからです。

現在、社会状況の変化により、市民の皆様のニーズや行政課題がさらに多様化・複雑化しています。また、人口減少やそれに伴う税収減少、社会保障費の増加など一層厳しい状況の到来が予測されています。そのため、令和4年度に『3つの市政方針※』を策定し、困難な状況にあっても、**将来にわたって持続可能な行政サービスを提供していくこと**を最重要課題に掲げ、様々な取組を進めています。

これからも市民の皆様からの期待に応えていくため、「人」の力の重要性は一層増しており、横浜市の将来を担う人材の育成・確保が必要です。社会状況の変化に敏感になり、**市民目線やスピード感、全体最適の視点を大切に、地域に寄り添いながら日々の業務に取り組むことが、市民満足度を高める鍵**であり、職員一人ひとりに**先を見据えて考え、主体的に行動する姿勢**（プロアクティブな姿勢）が求められています。

こうした姿勢を自分事として意識し、新たな課題に対し、前例にとらわれずに創意工夫して解決する力や、変化に対応していく力を高めていきましょう。そして、3つの市政方針を着実に推進し、次の世代へ「横浜らしさ」や「知識・技術」を継承していきましょう。

※「横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン」「横浜市中期計画」「行政運営の基本方針」の3つの計画・方針

## 第1章

# 求められる職員像

職員が全体の奉仕者として市民の信頼に応えるために、横浜市人材育成ビジョンでは全職員に求められる職員像を「ヨコハマを愛し、市民に信頼され、自ら考え行動する職員」と定めています。

これは、人材育成・確保の際の指標として横浜市職員が共通に持つべき取組姿勢や意識を明らかにしたものです。

### 「ヨコハマを愛し、市民に信頼され、自ら考え行動する職員」

この職員像は、具体的にどのような職員なのでしょうか。

次ページでは、「ヨコハマを愛し」「市民に信頼され」「自ら考え行動する」のそれぞれに込めた思いを示しています。この内容も含めて理解を深め、日々の業務における実践を通じて、組織全体で体現することが、市民からの期待に応えることにつながります。

### ヨコハマを愛し

- ヨコハマに愛着をもち、市民に貢献する仕事に誇りと熱意を持って行動する。
- 「住みたい都市」「住み続けたい都市」「選ばれる都市」の実現に向け、一人ひとりが横浜市の代表であるとの意識を持って、横浜の魅力を発信する。

### 市民に信頼され

- 求められる知識や能力を備え、自らの役割と責任を果たす。
- 市民目線で考え、相手の立場や気持ちに寄り添い、自らの行動とヨコハマの未来に対する責任を持つ。
- 多様性を尊重するとともに、社会の要請にこたえるなど、職員行動基準を遵守して、公務員としての自覚を持ち、誠実・公正に行動する。

### 自ら考え行動する

- 一人ひとりの意欲が組織力の向上につながることを認識し、チームで日々の業務に取り組む。
- 全体最適、協働・共創の姿勢で、多様化・複雑化する行政課題にスピード感を持って果敢に挑戦する。
- 自らのキャリア形成を考え、時代に応じたスキルや技術の習得に向けて努力を惜しまず、積極的に能力開発を行う。

『行政運営の基本方針』では、「職員的能力・役割発揮の最大化」を重点のひとつとして、職員一人ひとりが創造性や積極性を発揮していくための人材育成に取り組むこととしています。そして、変化が激しく、予測できない時代においては、社会状況や市民ニーズの変化を常を感じ取り、中長期的な視点で先を見据えて考え、主体的に行動する姿勢が求められています。

そこで、今の時代に特に求められる姿勢として、**プロアクティブな姿勢**を掲げました。プロアクティブ（proactive）とは、「先を見越して行動すること。また、その積極性や主体性、前向きな様子。」といった意味を持つ言葉です。

職員一人ひとりが、「ヨコハマを愛し、市民に信頼され、自ら考え行動する職員」として、今の時代に特に求められる、先を見据えて考え行動する主体的な姿勢で日々の業務に取り組むことで、時代の転換期においても市民生活をしっかりと支えていくことのできる横浜市役所を実現していきます。





すでに、皆さんの職場に**プロアクティブ**はあふれています。ここでは、そのいくつかをご紹介します。

市民ニーズの変化や社会の動きにアンテナを張っている。

相談の背景に意識を向けている。



より適したサービスや支援を提案したり、他の機関につなげることができないか考えている。

サービスの改善や品質の向上を意識しながら、業務に取り組んでいる。



受理した申請に対して、申請後に想定される事柄や関連して発生する届出がないか等、他にも説明しておくべきことがないか考えている。

社会情勢や国の動向も把握して、少し先の未来を予測している。

制度設計や条例等の検討の際に、市民ニーズを踏まえている。



根拠となる資料、データを収集・分析し、課題解決策を提案している。



すでに、皆さんの職場に**プロアクティブ**はあふれています。ここでは、そのいくつかをご紹介します。

サービスの改善や品質の向上を意識しながら、業務に取り組んでいる。



日々の作業で、より安全に、より効率的に実施できないか工夫している。

市民からの質問に対し、より分かりやすく伝える方法がないか考え、実践につなげている。

担当業務の枠を少し広げて取り組む意識を持ち、業務の間にこぼれ落ちてしまうものがないか気に掛けている。



多様な意見を出し合い議論して、画期的な設備の運用方法に結びつけている。

施設の維持管理コスト縮減のため、他都市事例や文献を調査している。

民間企業等と協働・共創することでより高い効果が得られないか考えている。



デジタル技術を活用することで、生産性の向上と市民サービスの向上を実現している。

## 第2章

# 人材育成の基本方針



## 第2章 人材育成の基本方針

本市では、2040年頃の横浜のありたい姿として、共にめざす都市像「明日をひらく都市」を掲げ、子どもたちや将来の市民に対して、横浜の豊かな未来をつないでいくために、組織としてめざす中期的な方向性・姿勢を明確にしています。

また、『行政運営の基本方針』では「基礎自治体としてゆるぎない理念を実践する信頼ある行政運営」と「持続可能な市政に向けた責任ある行政運営」を掲げています。

これらの実現に向け、人材こそが最も重要な経営資源であることを念頭に「人を育てる組織風土づくり」を目指し、「全ての職員が意欲と能力を発揮」できるよう、3つの「人材育成の基本方針」を掲げ、組織的な人材育成に取り組みます。

職員の皆さんも、自身も組織の一員として、ともにこの方針を実践していきましょう。



### 基本方針1

人材こそが最も重要な経営資源であり、職員一人ひとりが力を発揮する組織をつくる。

### 基本方針2

日々の業務やチャレンジする機会等を通じて成長を促すとともに、  
人事異動・評価（人事考課）・研修を連携させ、個々の能力を最大限に引き出す。

### 基本方針3

職位や年齢、性別、経験等にかかわらず、互いに多様性を尊重し、  
強みを生かすことのできる環境をつくる。

### 基本方針1

人材こそが最も重要な経営資源であり、職員一人ひとりが力を発揮する組織をつくる。

「明日をひらく都市」を目指して、より良い市民サービスを提供し、持続可能な市政運営を可能にする原動力は「人材」にほかなりません。

職員一人ひとりが行政のプロフェッショナルとして、市や市民のために働くことに誇りを持ち、意欲や能力を高め、力を発揮することのできる組織を目指して、人材育成に取り組みます。

### 基本方針2

日々の業務やチャレンジする機会等を通じて成長を促すとともに、人事異動・評価（人事考課）・研修を連携させ、個々の能力を最大限に引き出す。

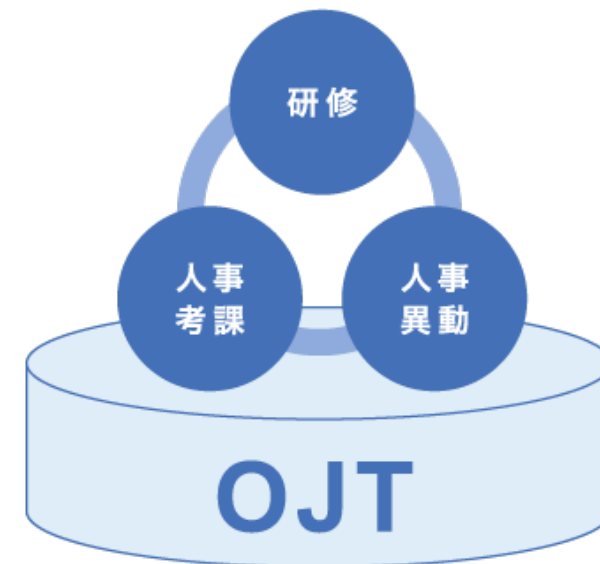
本市では、OJTを土台に、人事異動、人事考課と研修を効果的に連携させ、職員一人ひとりの能力開発とキャリア形成を支援し、個々の能力を最大限に引き出す「人材育成体系」に基づく取組を進めています。

上司・先輩職員や研修等から学んだことを実践し、知識や技術を定着させ、達成感ややりがいにつながるOJTを進める中で、「目標設定やその振返り（人事考課）、強みを伸ばし弱みを克服する（研修）、これまで培ったスキル（能力・知識等）の発揮や新たなチャレンジをする（人事異動）」、これら3つを連携して考えることが本市人材育成の基本です。

なお、OJTや人事考課の実施においてカギとなるのは、日々のコミュニケーションの積み重ねです。そのため、“対話を重視した組織づくり”にしっかりと取り組んでいきましょう。

### 人材育成体系

OJTを土台とする  
人事考課・研修・人事異動の効果的な連携



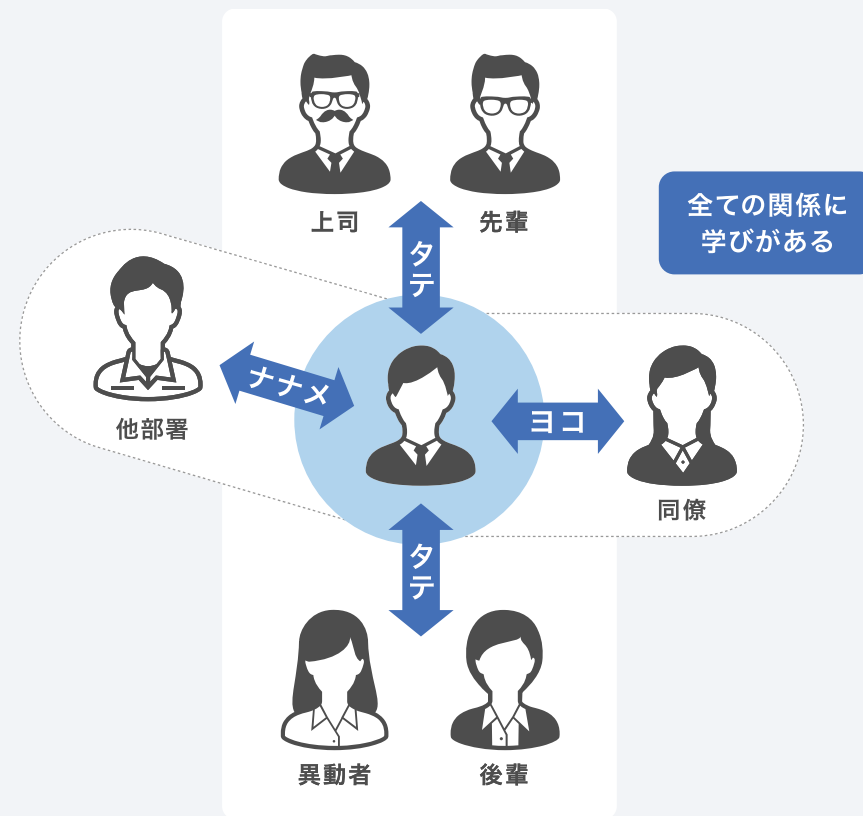


一般的にOJTは、職場での業務遂行を通じて、上司・先輩が部下・後輩等に対して行う指導を指します。加えて本市では、「育成者・トレーナー制度」に基づく指導育成や「人事考課制度」に基づく面談・指導などを組織的・計画的に行っています。

また、仕事を通じて成長する機会は、このような「タテ」の関係だけではなく、「ヨコ（同僚・同期の職員等）」、「ナナメ（他部署）」における育てあい、学びあいの関係性の中にも存在しています。関連する課や他区局の職員との事業の実施や打合せ等を通じて、お互いに育てあう、学びあう意識を持つことが重要です。

本市では組織的・計画的に行われる「基本的な指導・育成」に加えて、日常のコミュニケーションの中での「育てあい、学びあい」も「広義のOJT」としてとらえ、チーム全体で「タテ」+「ヨコ・ナナメ」のOJTを推進していきます。

これにより、人材育成を通じた風通しのよい職場風土づくりを実現します。



横浜市が目指す  
「タテ」+「ヨコ・ナナメ」の

# OJT

### 人事考課

責任職以外の職員の人事考課は、職員の職務を通じて発揮された実績、取組姿勢、能力等を公正かつ客観的に評価するものであり、人事考課結果に基づいた指導・育成を通じて全ての職員の意欲向上や能力開発を図り、「人材育成」を行っていくことを第一の目的としています。具体的には、職員が上司との面談の中で「業務を通じてどのような能力や知識を身につけたいか」、「職場の現状を踏まえ、どのような役割や期待を果たしていくのか」などについて十分に話し合い、日々の取組目標を設定し、共通認識を持った上で業務に取り組むことで、職員一人ひとりの人材育成や能力開発につなげています。

責任職の人事考課は、目標によるマネジメント（MBO）を活用した評価を行い、事務事業の効率的かつ効果的な実施、職場の活性化、そして人材育成へ結びつけています。

### 人事異動

人事異動は、毎年度の「異動方針」に沿って、職員一人ひとりのキャリア形成を目的とした「人材育成の視点」と「安定した執行体制の確保の視点」の両面から実施しています。

人事異動の際は上司との面談を通じて、本人の意向やキャリア形成について話し合い、配慮事項の確認を行っています。人事異動を通して、職員の中長期的な成長やキャリア形成、やりがいにつなげていきます。

なお、実際の人事異動は、職員Ⅰ・Ⅱは能力開発、職員Ⅲは能力活用の観点から行っています。

### 研修（OFF-JT）

第6章（55ページ～）を参照。



### 基本方針3

**職位や年齢、性別、経験等にかかわらず、互いに多様性を尊重し、強みを生かすことのできる環境をつくる。**

行政課題や市民ニーズが複雑化・多様化する中で、従来のやり方や発想では解決が困難な事例も出てきているのではないのでしょうか。限られた視点からのアイデアだけでは課題解決に至らないような、そんな状況に直面しています。

そのため、事業や施策を推進していくにあたって、私たち職員一人ひとりの考え方や心の感じ方がより重要になっています。様々な考えや発想を持った個人が、主体的に考え、感じた率直な意見や素朴な疑問について、建設的な対話を重ねることが、組織としての成果につながっていきます。

多様な知識、技術や経験を有する多くの職員それぞれの個性や価値観も組織の力の源泉です。お互いの存在や考え方を尊重し合い、誰もが強みを生かして成果を出すことのできる環境づくりに取り組み、創造性あふれる市役所を実現します。

職員一人ひとりが多様性を発揮し、強みを生かすことのできる組織であるためには、心理的安全性(※1)が確保されていることが重要です。

心理的安全性の高い職場では、年齢や性別、経験、勤務形態、障害の有無等に関わらず、誰もが感じたことや素朴な疑問を率直に発言し、困った時に助けを求め合えることから、新たなチャレンジや行動が活発に行われる傾向があるとされています。

職場の心理的安全性を高めるためには、日頃のコミュニケーションが何よりも大切です。そのひとつとして、1 on 1 ミーティング(※2)も効果的です。総務局人材開発課では、より有意義なものとなるよう「1 on 1 実施支援」の取組を進めていますので、職場の状況に応じて対話の場を設けていただきたいと思います。

また、性別に関わらずすべての職員が力を発揮できる組織づくりを目指す「Weプラン(※3)」や職員同士がともに支えあい、健やかで心豊かに働ける「健康市役所」を目指す「横浜市職員の健康ビジョン」等の趣旨を理解し、それぞれの職位や立場に応じたマネジメントや役割発揮など、具体的な行動に結び付けていくことが大切です。

職位に関わらず、全ての職員が働きやすい職場づくりを担う一員である認識を持ち、多様性を尊重し、一人ひとりの強みを生かすことのできる職場環境づくりを進めていきましょう。

※1 組織やチーム全体の成果に向けた率直な意見、素朴な疑問や違和感を、誰もが言うことができる状態。

※2 上司（聞き手）と部下（話し手）が1対1で定期的に行う対話のこと。心理的安全性を築くことや部下の成長支援を目的に行うもので、目標の振り返り面談や異動面談等とは目的が異なる。

※3 「横浜市職員のワークライフバランス・ポテンシャル発揮推進プログラム拡充版」

## 第3章

# 果たすべき役割、必要な能力、 基礎的マインド・知識

本市では、全職員に対して「果たすべき役割」「必要な能力」「基礎的マインド・知識」を明らかにし、人材育成の到達目標の一つとして組織全体で共有しています。職員には、日々の業務や研修等を通じてその理解・獲得に向けた行動姿勢が求められます。

### 「果たすべき役割」の理解

全ての職員には、全体の奉仕者たる公務員としての自覚を持ち、自らの職位（職員Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ～責任職）において果たすべき役割を理解することが求められています。

最初は役割を担う上で不安があったとしても、自分に「求められているもの」として認識し、能力開発に努め、前向きに自信を持って業務にあたる必要があります。役割をしっかりと担い職責を果たせるよう、経験を重ね、意識や能力・知識を高めてください。

### 「必要な能力（標準職務遂行能力）」と「基礎的マインド・知識」の獲得

市民からの信頼を獲得するためには、職位ごとの「必要な能力」と、全職員共通の人権やコンプライアンスなどの「基礎的マインド・知識」を習得しなければなりません。そして、それぞれの職場や職種で必要となる専門的な知識やスキルを日々身につける必要があります。この能力開発の積み重ねをなくして、業務の安定的執行や新たな課題の解決はできません。

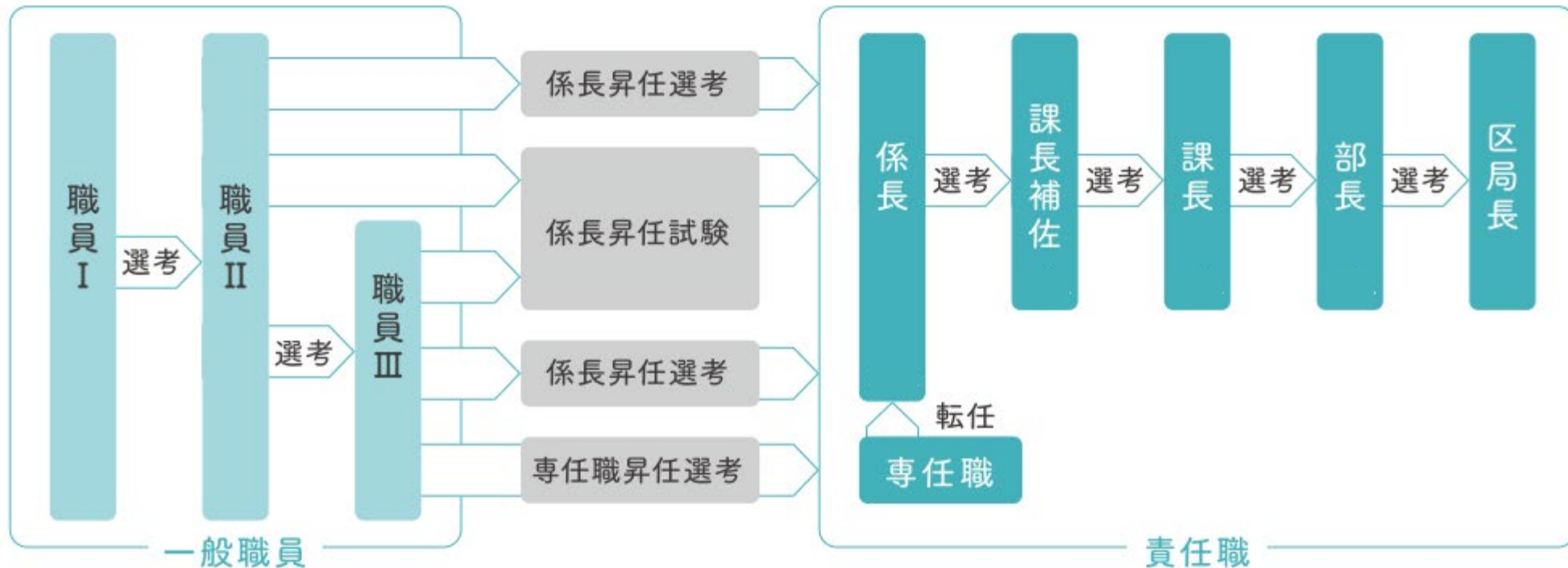
職員一人ひとりが「学ぶ意欲」を持ち、能力開発に向けて主体的に行動することが求められていることを踏まえ、日々の業務や研修等を通じて能力を獲得してください。



## 「果たすべき役割」と「必要な能力（標準職務遂行能力）」

行政職員と技能職員における各職位ごとの「果たすべき役割」と「必要な能力（標準職務遂行能力）」について定めています。

### 昇任体系



## 行政職員

<b>一般職員</b>	<b>能力開発・伸長期</b>	<b>職員Ⅰ</b>	<b>果たすべき役割</b>	<b>市職員としての基礎を身につける職員</b> 市職員として必要不可欠な基礎的能力・知識を身につけるとともに、着実に業務を遂行し、新しい視点で職場の活性化に取り組む。
			<b>必要な能力</b> (標準職務遂行能力)	<b>基礎的な実務能力・知識を習得する力</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>市職員として必要な一般的な業務遂行能力、相手の立場に立った応対マナー</li> <li>着実に業務を進めるためのスケジュール管理能力</li> <li>担当業務の課題解決に向けた企画力</li> <li>全職員に求められる「基礎的マインド・知識」を習得し活用する力</li> </ul>
		<b>職員Ⅱ</b>	<b>果たすべき役割</b>	<b>能力の幅を広げ、職場を支える中堅職員</b> 能力の幅を広げ、強みを伸ばし弱みを克服しながら業務遂行において力を発揮するとともに、係長を補佐し、後輩職員の指導・育成に努めるなど主体的に業務に取り組む。
			<b>必要な能力</b> (標準職務遂行能力)	<b>高い実務能力・知識を習得し伸長する力</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>着実かつ円滑に業務を進めるための調整力・計画力</li> <li>係長を補佐し、後輩職員を指導するなど、職場でよい影響力を発揮する力</li> <li>所属する係等の課題解決に向けた企画力</li> <li>全職員に求められる「基礎的マインド・知識」を習得し活用する力</li> </ul>

一般職員	能力活用期	職員Ⅲ	果たすべき役割	<p><b>豊富な経験をもとに、職場を支え中核となる職員</b></p> <p>高い実務能力と豊富な経験・知識をもとに、職場によい影響力を発揮する。</p> <p>職場の中核として係長の補佐はもちろん、組織目標の達成に向けて職場の運営や後輩職員の指導・育成に携わるなど主体的に業務に取り組む。また、経験を重ねる中で、業務上係長を時に代理し、係全体の総括的・先導的役割を担っていく。</p>
			必要な能力 (標準職務遂行能力)	<p><b>習得した能力やこれまでの経験を発揮する力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>後輩職員の意欲を高める指導・育成を行い、職場でよい影響力を発揮する力</li> <li>係長を補佐、時に代理するなど、目標の達成に向けてチームをまとめる力</li> <li>市政全体や担当業務の社会的背景を理解した上で業務を推進する力</li> <li>全職員に求められる「基礎的マインド・知識」を習得し活用する力</li> </ul>
		暫定再任用	果たすべき役割	<p><b>これまでの豊富な経験を組織に還元する職員</b></p> <p>職員ⅠからⅢのそれぞれの職位に求められる役割に加えて、後輩職員への知識・技術の継承に努め、職場の円滑な運営に貢献する。</p>
			必要な能力	<p><b>習得した能力を職員及び組織へ還元する力</b></p> <p>職員ⅠからⅢのそれぞれの職位に求められる能力に加えて、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>これまでの豊富な経験・知識を後輩職員へ継承できる力</li> <li>目標達成に向けてチームをサポートする力</li> </ul>

## 第3章 果たすべき役割、必要な能力、基礎的マインド・知識

責任職	運営責任職	専任職	果たすべき役割	<p><b>特定分野で、全庁的視点を持って高い専門性を発揮する責任職</b></p> <p>係長の指揮のもと、特定の分野の専門的な知識・技術をもとに業務を遂行するとともに、課長・係長を補佐する。また、所属部署のみならず当該分野における全庁的な視点を持って、後進の指導などの人材育成や課題解決等に取り組む。</p>
			必要な能力 (標準職務遂行能力)	<p><b>専門分野の卓越した能力・知識を生かして技術を継承し、後進を指導育成する力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>特定の分野における専門知識・技術を常に更新し、活用する力</li> <li>課長及び係長を補佐し、業務を取りまとめ遂行する力</li> <li>当該分野における全庁的・客観的な視点を持って、課題を検討・共有し、解決する力</li> <li>専門知識・技術の継承及び後進の指導育成をする力</li> <li>全職員に求められる「基礎的マインド・知識」を習得し活用する力</li> </ul>
		キャリアスタッフ	果たすべき役割	<p><b>豊富な経験と幅広い視野を持って、組織運営を支える責任職</b></p> <p>係長の指揮のもと、業務を遂行するとともに、これまで培った豊富な経験を組織に還元し、課長・係長を補佐する。また、幅広い視野をもって、職員への助言・支援などの人材育成や課題解決等にも取り組み、組織運営を支えるとともに、所属する組織における職員のモチベーション向上に貢献する。</p>
			必要な能力 (標準職務遂行能力)	<p><b>責任職として培ってきた豊富な経験を生かして（高度な）組織運営を支える力</b> ※（ ）は5級のキャリアスタッフ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>豊富な経験を還元し、後進を指導育成する力</li> <li>所属する組織における職員のモチベーション向上に貢献する力</li> <li>課長及び係長を補佐し、業務を取りまとめ遂行する力</li> <li>幅広い視野を持って、課題を検討・共有し、解決する力</li> <li>全職員に求められる「基礎的マインド・知識」を習得し活用する力</li> </ul>

責任職	運営責任職	係長	果たすべき役割	<p><b>係（チーム）をまとめる責任職</b></p> <p>変動する社会環境において全体最適の視点と改革の意識を持ち、区局等の運営方針・課の目標を踏まえた係の目標を設定し、職員とともに業務を遂行し、係の目標を着実に達成する。また、業務や面談などを通じて職員とコミュニケーションを図り、指導・育成を行うことで、職員の能力向上を図る。</p>
			必要な能力 (標準職務遂行能力)	<p><b>係の目標達成や部下の指導育成を行うマネジメント力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 前例にとらわれず新たな発想や取組にチャレンジするとともに、部下の挑戦を促し、困難を突破する力</li> <li>• 運営方針や課の目標を踏まえ、係の目標を設定し、職員と連携して達成する力</li> <li>• 職員の勤務管理や健康管理を適切に行う力</li> <li>• 意欲を持って職員の指導・育成を行う力</li> <li>• 係の業務を確実に進捗管理（工程・予算等の管理）する力</li> <li>• データなどの客観的な視点に基づきニーズを把握し、企画・調整を進め、課題解決する力</li> <li>• 庁内の各部門や地域・企業等と連携・折衝・調整する力</li> <li>• 全職員に求められる「基礎的マインド・知識」を習得し活用する力</li> </ul>

責任職	運営責任職	課長補佐	果たすべき役割	<p><b>課長を補佐する責任職</b></p> <p>係長に求められる役割に加えて、他係長への助言・支援や課職員の育成を行うなど、課長を補佐、時に代理し、課の運営に携わる。</p> <p>また、60歳を超えて管理職から役職定年となった課長補佐は、上記の役割に加え、次世代を担う職員への知見の伝承、業務改善の実践等、組織力の向上に寄与する。</p>
			必要な能力 (標準職務遂行能力)	<p><b>課の運営を補佐するマネジメント力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 課長を補佐し、課全体を見渡しまとめる力</li> <li>• 課の組織力を高める人材育成の視点・能力</li> </ul> <p><b>係の目標達成や部下の指導育成を行うマネジメント力（係長に求められる能力）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 前例にとらわれず新たな発想や取組にチャレンジするとともに、部下の挑戦を促し、困難を突破する力</li> <li>• 運営方針や課の目標を踏まえ、係の目標を設定し、職員と連携して達成する力</li> <li>• 職員の勤務管理や健康管理を適切に行う力</li> <li>• 意欲を持って職員の指導・育成を行う力</li> <li>• 係の業務を確実に進捗管理（工程・予算等の管理）する力</li> <li>• データなどの客観的な視点に基づきニーズを把握し、企画・調整を進め、課題解決する力</li> <li>• 庁内の各部門や地域・企業等と連携・折衝・調整する力</li> <li>• 全職員に求められる「基礎的マインド・知識」を習得し活用する力</li> </ul>



責任職	運営責任職	課長	果たすべき役割	<p><b>課を統率する責任職</b></p> <p>変動する社会環境において全体最適の視点と改革の意識を持ち、区局等の運営方針を踏まえて設定した課の目標を内外に明確に示し、意思決定を行い、係長等を指揮しながら課の目標を達成する。また、業務や面談などを通じて部下とコミュニケーションを図り、指導・育成を行うことで、職員の能力向上を図り、改革に向けた風土を醸成し、組織力を高める。</p> <p>また、60歳を超えて特例任用となった課長は、上記の役割に加え、それまで培ってきた豊富なマネジメント能力を発揮する。</p>
			必要な能力 (標準職務遂行能力)	<p><b>課の目標達成や部下の指導育成を行うマネジメント力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 前例にとらわれず新たな発想や取組にチャレンジするとともに、部下の挑戦を促し、困難を突破する力</li> <li>• 運営方針等を踏まえ課の目標を設定し、係長等を指揮し達成する力</li> <li>• 全庁的、中長期的かつデータなどの客観的な視点から、企画・調整を進め、課題解決する力</li> <li>• 課の業務を確実に進捗管理（工程・予算等の管理）する力</li> <li>• 係長等の勤務管理や健康管理を適切に行う力</li> <li>• 意欲を持って部下の指導・育成を行う力</li> <li>• 課の目標達成に必要な意思決定を適時に行う判断力</li> <li>• 課の代表として、庁内外に事業方針等を発信する力</li> <li>• 庁内の各部門や地域・企業等と連携・折衝・調整し、まとめる力</li> <li>• 全職員に求められる「基礎的マインド・知識」を習得し活用する力</li> </ul>

責任職	経営責任職	部長	果たすべき役割	<p><b>部を統率する責任職</b></p> <p>変動する社会環境において全体最適の視点と改革の意識を持ち、中長期的な視点かつ客観的なデータを踏まえた政策形成を行い、改革のリーダーとして自ら実践する姿勢を見せ、課長等を指揮し、区局長の補佐を通じて区局の経営に参画する。また、周囲から信望を得る高い人間性を持って、人材育成をはじめ、区局の組織力を高めるための風土づくりを行う。</p> <p>また、60歳を超えて特例任用となった部長は、上記の役割に加え、それまで培ってきた豊富なマネジメント能力を発揮する。</p>
			必要な能力 (標準職務遂行能力)	<p><b>区局の経営を補佐するマネジメント力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 前例にとらわれず新たな発想や取組にチャレンジするとともに、部下の挑戦を促し、困難を突破する力</li> <li>• 将来を見据えた政策形成力、高いリスク管理能力</li> <li>• 全庁的、中長期的かつデータなどの客観的な視点から意思決定を適時に行う判断力</li> <li>• 課題に対して区局を横断し解決する力、地域・企業等と連携・折衝・調整する力</li> <li>• 運営方針等を踏まえ部の目標を設定し、課長等を指揮し達成する力</li> <li>• 部の代表として、庁内外に事業方針等を発信する力</li> <li>• 高い意識・意欲を持って、人材育成を推進し、組織風土を作る力</li> <li>• 周囲からの信望を得る高い人間性、品格ある立ち居振る舞い</li> <li>• 全職員に求められる「基礎的マインド・知識」を活用したマネジメント力</li> </ul>

責任職	経営責任職	区局長 (理事)	果たすべき役割	<p><b>区局等の最高責任者</b></p> <p>変動する社会環境において全体最適の視点と改革の意識を持ち、市政を中長期的かつ広い視野から俯瞰し、経営的視点に立った運営方針を決定し、区局を経営する。また、周囲から信望を得る高い人間性を持って、人材育成をはじめ、区局の組織力を高めるための風土づくりを行い、職員の力を最大限に引き出す。</p> <p>また、60歳を超えて特例任用となった区局長は、上記の役割に加え、それまで培ってきた豊富なマネジメント能力を発揮する。</p>
			必要な能力 (標準職務遂行能力)	<p><b>区局を経営するマネジメント力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 前例にとらわれず新たな発想や取組にチャレンジするとともに、部下の挑戦を促し、困難を突破する力</li> <li>• 将来を見据えた政策形成力、高いリスク管理能力</li> <li>• 全庁的、中長期的かつデータなどの客観的な視点から意思決定を行う高い経営管理能力</li> <li>• 課題に対して区局を横断し解決する力、地域・企業等と連携・折衝・調整する力</li> <li>• 運営方針等を決定し、組織を指揮し達成する力</li> <li>• 区局の代表として、庁内外に事業方針等を発信する力</li> <li>• 高い意識・意欲を持って、人材育成を推進し、組織風土を作る力</li> <li>• 周囲からの信望を得る高い人間性、品格ある立ち居振る舞い</li> <li>• 全職員に求められる「基礎的マインド・知識」を活用したマネジメント力</li> </ul>

## 技能職員

<b>一般職員</b> <b>能力開発・伸長期</b>	<b>職員Ⅰ</b>	<b>果たすべき役割</b>	<b>市職員としての基礎を身につける職員</b> 市職員として必要不可欠な基礎的能力・知識を身につけるとともに、着実に業務を遂行し、新しい視点で職場の活性化に取り組む。
		<b>必要な能力</b> (標準職務遂行能力)	<b>知識・技能を習得し活用する力</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>市職員として必要な一般的な業務遂行能力、相手の立場に立った応対マナー</li> <li>安全面への配慮</li> <li>全職員に求められる「基礎的マインド・知識」を習得し活用する力</li> </ul>
	<b>職員Ⅱ</b>	<b>果たすべき役割</b>	<b>能力の幅を広げ、職場を支える中堅職員</b> 能力の幅を広げ、強みを伸ばし弱みを克服しながら業務遂行において力を発揮するとともに、後輩職員の指導・育成に努めるなど主体的に業務に取り組む。
		<b>必要な能力</b> (標準職務遂行能力)	<b>知識・技能を発展させ後輩指導を行う力</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>担当業務に関する豊富な知識・経験に基づき、問題に対し迅速に対応する力</li> <li>中堅職員として後輩職員を指導し、職場でよい影響力を発揮する力</li> <li>全職員に求められる「基礎的マインド・知識」を習得し活用する力</li> </ul>

一般職員	能力活用期	職員Ⅲ	果たすべき役割	<p><b>豊富な経験をもとに、職場を支え中核となる職員</b></p> <p>高い実務能力と豊富な経験・知識をもとに、職場により影響力を発揮する。職場の中核として、組織目標の達成に向けて職場の士気向上や後輩職員の指導・育成に携わるなど主体的に業務に取り組む。</p>
			必要な能力 (標準職務遂行能力)	<p><b>熟練した知識・技能を発揮する力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 職場における課題を抽出し、解決に向けた方策を考える力</li> <li>• 事故の未然防止、作業の安全対策を講じる力</li> <li>• ベテラン職員として後輩職員を指導・育成し、職場でよい影響力を発揮する力</li> <li>• 職場環境の向上に努め、チームをまとめる力</li> <li>• 全職員に求められる「基礎的マインド・知識」を習得し活用する力</li> </ul>
		暫定再任用	果たすべき役割	<p><b>これまでの豊富な経験を組織に還元する職員</b></p> <p>職員ⅠからⅢのそれぞれの職位に求められる役割に加えて、後輩職員への知識・技術の継承に努め、職場の円滑な運営に貢献する。</p>
			必要な能力	<p><b>熟練した知識・技能を職員及び組織へ還元する力</b></p> <p>職員ⅠからⅢのそれぞれの職位に求められる能力に加えて、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• これまでの豊富な知識・技能を後輩職員へ継承する力</li> <li>• 職場環境の向上に努め、チームを支える力</li> </ul>

## COLUMN V イノベーションを実現する責任職のリーダーシップ

本市では、令和5年度から持続可能な市政運営の実現に向けて、「市民目線」「スピード感」「全体最適」を重視し、職員一人ひとりが「意識」「思考」「行動」の変容を図り、自分事として改革に取り組むことができるよう職員の意識改革プロジェクトを進めています。

なかでも、責任職は大きな時代の転換期において、社会・経済状況や市民・社会のニーズの変化等を敏感に捉え、中長期的かつ全体最適な視点、アウトカム思考で行政のイノベーションを強力に推進する役割を担っています。

こうしたことを踏まえ、

◇ 経営責任職には、「改革を牽引するリーダー」

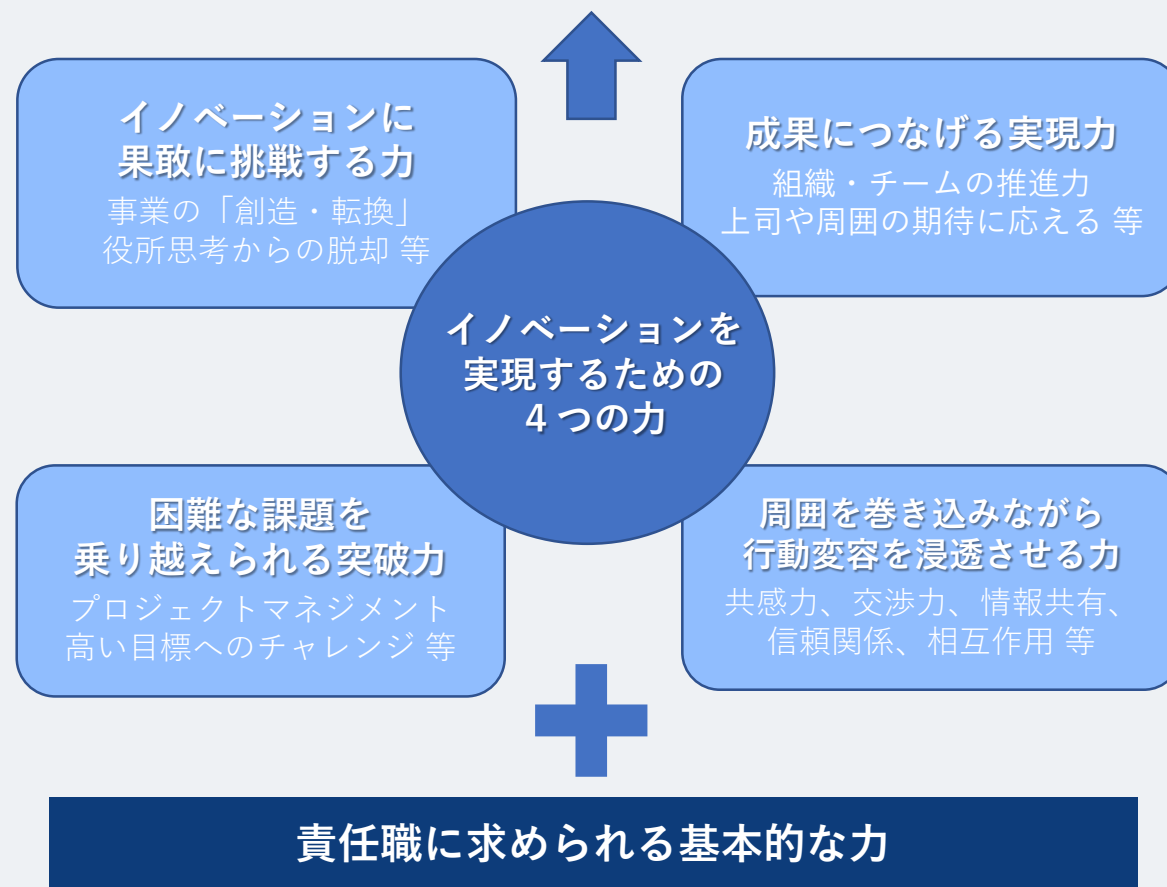
◇ 運営責任職には、「改革を実践するリーダー」

を目指し、イノベーションを実現するための「4つの力」を身に着けるための取組を進めています。

<イノベーションを実現する4つの力>

- ・イノベーションに果敢に挑戦する力
- ・困難な課題を乗り越えられる突破力
- ・成果につなげる実現力
- ・周囲を巻き込みながら行動変容を浸透させる力

	目指す姿
経営責任職	改革を牽引するリーダー
運営責任職	改革を実践するリーダー





## COLUMN VI 定年引上げを踏まえた人材育成・役割発揮

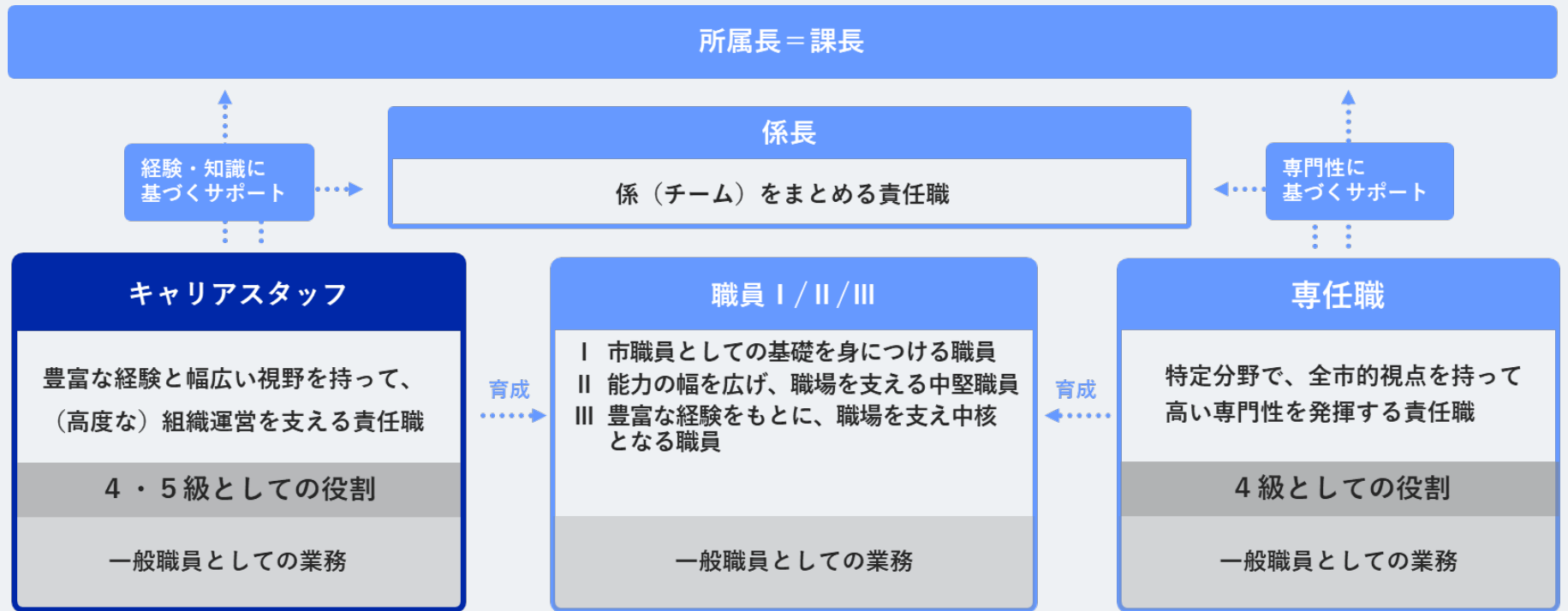
地方公務員法の改正により、定年が段階的に65歳まで引き上げられます。

職員Ⅰ～Ⅲ及び専任職は、60歳到達前と役割は変わりませんが、職場運営や後輩職員の指導・育成等において、これまでの豊富な経験をもとに、現役職員として一層力を発揮することが期待されています。

役職定年や特例任用となった責任職は、60歳到達前の役割に加え、次世代への知見の伝承や業務改善、それまで培ってきた豊富なマネジメント能力の発揮が求められます。

令和6年4月以降、新たに創設される4・5級の「キャリアスタッフ」は、一般職員としての業務を遂行するとともに、責任職として組織運営を支え、人材育成や課題解決等にも取り組みます。

上図のとおり、職場では職位や年齢等が異なる多様な職員と一緒に働くことになるため、職員一人ひとりの職位や役割を踏まえた業務分担や人材育成を実践し、それぞれの強みが生かされる組織づくりが一層重要になります。毎年度の人材育成研修等を通じて、多様な職員一人ひとりがモチベーション高く、力を発揮しやすい組織づくりにつながる取組を推進していきます。



※その他、定年引上げに関する情報については、「定年引上げに伴う情報提供パンフレット」をYCANの人事課ページに掲載しています。

## COLUMN VII 「キャリア」を主体的に、柔軟に考える

複雑化するニーズや課題、新たな技術革新などによる仕事の変化、ライフプランに合わせた働き方の多様化など、様々な変化がある中では、自身のキャリアにおいても、自分の軸や方向性を意識しながら、主体的かつ柔軟に対応していくプロアクティブな姿勢が重要です。

### キャリアを主体的に考える

自分が目指したい姿と、日々の仕事との結びつきを考えることで、伸ばしたいスキル（能力、知識等）が明確になり、“やりがい”や“成長”につながります。キャリアを主体的に考える上で、目指したい姿の実現に向けてチャレンジする姿勢は何より重要です。

様々な分野の仕事が経験できる横浜市では、流れの中で関わった仕事や人との出会いは大きなきっかけになります。日頃から、予期しない偶然の出来事や出会いをチャンスと捉える意識を持ち、その時々で柔軟に考え、経験を重ねることもキャリアを考える上では有効です。



### 多様なキャリアに触れてみる

多くの職員が幅広い業務に従事しており、多様なキャリアに触れられることも横浜市で働く魅力のひとつです。

「タテ・ヨコ・ナナメ」の関係のどこかに、あなたのロールモデルがいるかもしれません。参考にしたいなと思う上司や先輩を見つけたときには、素敵だと感じたのはどこか、目指したいと思ったのはどの部分なのかなどを考えながら、オンリーワンのキャリアを築いていきましょう。

### 職位や所属にかかわらず全職員に求められる「基礎的マインド・知識」

市民からの期待に適切に応えるために、職位や所属にかかわらず全職員が身に付けるべき「基礎的マインド・知識」を定めています。市職員は、日々のOJTはもちろんのこと、その知識に関する業務を所管する局が実施する研修などを通じて、基礎的なマインドや知識の習得に努めることが求められます。

なお、この「基礎的マインド・知識」は、社会的背景や求められるニーズの変化に応じて、今後も適宜項目等の見直しを行っていきます。

項目	職位や所属にかかわらず全職員に求められる背景	所管局
行政運営の基本方針、 財政ビジョン、 中期計画、 運営方針等	市職員は、まず市全体の将来像や向かうべき方向、区局統括本部の方針や計画を理解した上で担当業務に従事する必要があります。職務を通じて能力を発揮し、成果に結びつけていくためには、これらの方針や計画の理解が求められます。	政策経営局 総務局 財政局 各区局統括本部

項目	職位や所属にかかわらず全職員に求められる背景	所管局
<p><b>人権意識</b></p>	<p>市職員は、市政運営にあたり、人権の尊重をその基調とし、差別をなくす姿勢で取り組むことが必要です。そのために、職員一人ひとりが、人権問題を自分ごととして捉えることを通じて、人権尊重の視点を市民との対話や日常業務に生かすことが求められます。</p>	<p>市民局</p>
<p><b>福祉の視点</b></p>	<p>誰もが安心して自分らしく健やかに暮らしていける市政を実現する上では、福祉的な支援に直接関わる職員だけでなく、全ての職員に、それぞれの施策・業務において、福祉の視点から考え、適切な配慮を行っていくことが求められます。</p>	<p>健康福祉局 こども青少年局</p>
<p><b>国際・多文化共生</b></p>	<p>在住外国人の増加・定住化や、海外との関わりがある業務が多様化する中では、市職員には文化や価値観の違いを受け止め、相手と信頼関係を築きながら業務にあたることや、幅広い視野で本市施策の現状把握や課題解決に取り組むことが求められます。</p>	<p>国際局</p>
<p><b>男女共同参画</b></p>	<p>持続可能な市政運営に向けて、性別に関わりなくすべての人の個性と能力が発揮される男女共同参画社会の実現が求められています。このため、市職員は、固定的性別役割分担意識の解消や、多様な価値観の尊重といった男女共同参画の視点を、政策立案や広報、市民対応等の日常業務に取り入れることが求められます。</p>	<p>政策経営局</p>

### 第3章 果たすべき役割、必要な能力、基礎的マインド・知識

項目	職位や所属にかかわらず全職員に求められる背景	所管局
コンプライアンス	市職員は、「横浜市職員行動基準」を行動の規範に、法令遵守はもちろんのこと、市民や社会からの要請に応える必要があります。また、事務処理ミスや不祥事防止の観点からも、コンプライアンスの推進に関する理解や知識の習得が求められます。	総務局
法務・文書	市職員は、法令遵守義務があり、多くの法令、条例、規則及び規程等に基づき仕事をしています。また、本市では、文書を中心として事務運営を行い、組織としての意思決定は文書によって行っています（文書主義）。法令を理解し行動に結びつけるための基本知識を習得することに加え、民間企業等に比べ、事務処理に正確性、公平性及び記録性の要請が強い中で、文書主義の徹底が求められます。	総務局
個人情報の保護・ 機密情報等の セキュリティ	個人情報や機密情報は、漏えいがあった場合は生命身体に危害を及ぼしかねない重要なものです。行政は、それを法令に基づき収集し、扱う立場にあります。市職員には、取り扱う情報の重要性を重々認識するとともに、その情報の取扱いや保護、サイバー攻撃対策など情報セキュリティに関する一定の知識を習得することが求められます。	市民局 デジタル 統括本部
危機管理	危機管理は、特別な場合の、特別な部署の特別な業務ではありません。市職員は、応急対応だけでなく、平常時からの備えや発災後の業務継続、被災者支援、復旧・復興なども、全ての部署・職員の所管業務であることを認識し、市民の生命、身体の安全確保に向けて行動することが求められます。	総務局



項目	職位や所属にかかわらず全職員に求められる背景	所管局
<b>協働・共創 (公民連携)</b>	<p>多様化・複雑化する社会課題に対応するために、市職員には、市民・地域・NPO等の様々な団体との「協働」による地域づくり、企業をはじめとした様々な民間事業者との「共創」による相互の知恵とノウハウを結集した新たな価値の創造を通じて、共に課題解決に取り組む「公民連携」の視点が求められます。</p>	<p>市民局 政策経営局</p>
<b>デジタル</b>	<p>市職員はDXを推進し、より便利で安心な市民サービスの提供を通じて市民の期待と信頼に応える必要があります。全ての市職員は「デジタル人材」として、「デジタル知識・スキル」（デバイス操作・技術理解・利活用）と、「変革マインド」（DX戦略理解・デザイン思考と4つの視点）を併せ持つことが求められます。</p>	<p>デジタル 統括本部</p>
<b>データ利活用</b>	<p>市民・関係者がより納得できる政策には、客観的なデータを踏まえた立案や効果検証が必要です。市職員には、データ利活用の重要性に対する意識や、データを適切に分析し判断するための知識や実務能力を高めることが求められます。</p>	<p>政策経営局</p>
<b>シティ プロモーション</b>	<p>持続可能な都市経営を実現するためには、横浜が多くの方から支持され、愛される都市となる必要があります。そのため、市職員は都市ブランドの向上とシビックプライド（地域への愛着・誇り）を生み出すシティプロモーションの視点を持つこと、そのために「伝える」ではなく「伝わる」情報発信のスキルを身に着けることが求められます。</p>	<p>政策経営局</p>



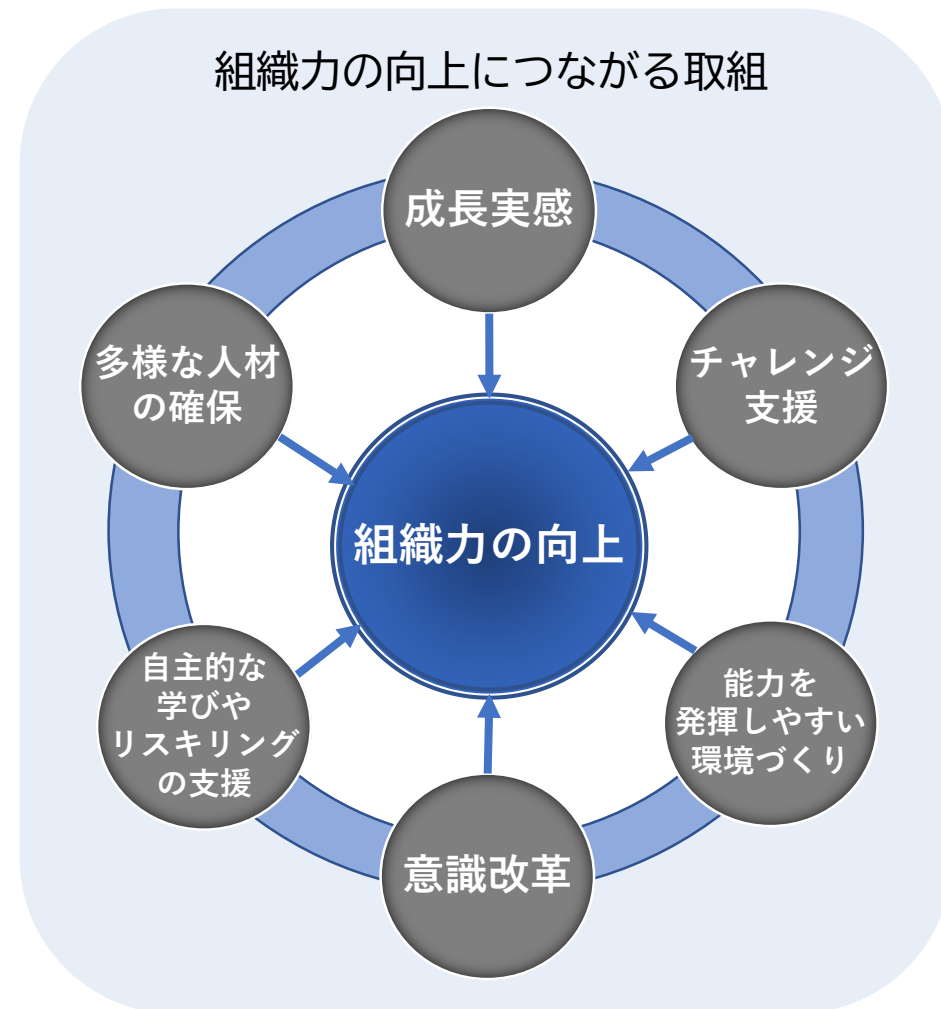
## 第4章

# 組織力の向上につながる取組

職員一人ひとりの成長が組織力の向上につながることを念頭に置き、人材育成において大切にしていきたい視点を6つに整理しました。この章では、それぞれの視点における今後の取組の方向性を示しています。

人材育成の取組の土台となるのは「人材育成体系の着実な組織的推進」（13ページ参照）です。それを基礎とし、6つの視点の取組を進めていくことで、すべての職員が力を発揮できる組織づくりやプロアクティブな姿勢を育む支援を行います。それを組織力の向上につなげ、3つの市政方針の推進を実現していきます。

なお、これらの取組を推進するためには、職場の心理的安全性が確保されていることが重要です。特にハラスメントは、人材育成を阻害する重大な要因となるという認識を確実に持つことが必要です。



### 成長実感

#### 取組の方向性

やりがいを持って働き、能力を高めていくには、自身の成長を感じられることが効果的であり、成長の実感には、生かしていく強みや身に付けたい知識、経験を見える化する仕組みが必要です。

そのため、これまでの経験や身に付けたスキルを可視化するとともに、その情報に基づき人材育成に取り組むことのできる仕組みづくりを進めていきます。

また、職員ⅡやⅢ等への昇任の機会に、求められる知識が身についているかどうかを確認できる仕組みの検討なども進めていきます。

#### 具体的な取組の例

**新** 職員の生かしていく強みや新たに身に付けたい知識、経験の可視化

(タレントマネジメントシステムの構築)

**拡** 研修の受講機会の拡大による成長機会や学習意欲の向上

・オンライン講座の拡充

**拡** 希望制キャリア関連研修の拡充

**新** 昇任の機会を捉えた知識の向上に係る取組  
人材育成体系の着実な推進

**拡** 1 on 1 ミーティング実施支援の充実

変化の激しい社会環境下において、職員一人ひとりの能力・役割発揮の最大化、さらなる成長が求められています。そのためには、職員一人ひとりが日々のスキルを把握し、キャリア形成や能力開発につなげていくことが必要です。

タレントマネジメントシステムでは、「現在のポストに求められるスキル」及び「職員が有するスキル」の可視化とそのギャップについて、把握できるようになりました。所属上司との面談を通じて共有し、今後「生かしていく強み」や「身に着けたいスキル」の明確化など、具体的なキャリア形成支援や能力開発を行うことができます。

今後は、システムで職員情報（知識・経験や資格、研修受講履歴等）の蓄積・可視化ができるようになるため、職員一人ひとりが成長実感を得やすく、主体的な能力開発につなげることができます。

※人材育成ビジョン改定時点では、責任職を対象に行っています。

一般職員への導入は検討中です。



### チャレンジ支援

#### 取組の方向性

目の前の課題や新しいことへの挑戦を、職員一人ひとりが積み重ねることは、成果の創出だけでなく、能力の伸長や達成感によるモチベーションの向上など、組織全体に好循環を生み、活気ある組織づくりにも寄与します。

本市では得難い他組織での経験、新たな価値観の創出につながる機会の拡充やアイデアやスキルを所属の枠を超えて幅広く活用できるi-share制度の本格実施など、チャレンジする機会とチャレンジを支援する制度の両面の充実を図っていきます。

#### 具体的な取組の例

##### 拡 チャレンジする機会の充実

- ・ 企業派遣や人事交流等、他組織で学ぶ機会の拡充
- ・ 庁内公募ポストの拡充
- ・ 女性職員少人数研修の実施
- ・ 資格取得支援の拡充  
(基礎的マインド・知識の向上に資する資格等)
- ・ 横浜創造100人隊の実施

##### 拡 チャレンジを支援する制度の充実

- ・ i-share制度の推進
- ・ ヨコハマ地域活動応援制度

### 能力を発揮しやすい環境づくり

#### 取組の方向性

それぞれの多様な知識、技術や経験をもとに、職員が存分に能力を発揮するためには、環境づくりが重要です。

そのため、性別にかかわらずすべての職員が力を発揮できる組織づくりを目指す「Weプラン」や「横浜市職員の健康づくり計画」等と連携した取組を推進していきます。

あわせて、意見交換が活発に行われやすいとされているフラットな関係性づくりにつながる取組やワークモチベーション調査等の結果を活用した取組、係長への昇任に不安を抱いている方をサポートする取組などを進めています。

#### 具体的な取組の例

##### 新 Weプランや横浜市職員の健康づくり計画と連携した人材育成

- ・ 新任係長へのサポート制度
- ・ 人材育成研修等を通じた健康経営の視点やハラスメントを発生させない職場環境づくり

##### 新 ワークモチベーション調査の実施及び実施結果の人材育成施策への有効活用

##### 新 Link-Up！YOKOHAMAによるデジタル環境を利用した円滑なコミュニケーションの推進

(クラウド型コミュニケーションツールの利用、モバイルアクセス環境の利用)

##### 拡 フラットな関係性づくりにつながる取組

- ・ 心理的安全性の重要性の浸透(基礎研修の活用)
- ・ 1 on 1 ミーティング実施支援の充実(再掲)



### 意識改革

#### 取組の方向性

持続可能な市政運営の実現に向け、これまでの発想や手法にとらわれない、新たな行政運営を「創造・転換」していくことが求められています。職員の意識のイノベーションにより、社会状況や市民ニーズの変化の感得、中長期的・アウトカム思考・客観的なエビデンス重視への転換、目標に向かって困難な課題に挑戦していく行動変容を実現していきます。

そのために、意識改革のマインドを学ぶ機会や実践するトレーニングの機会を様々な場面で提供していきます。

また、心理的安全性が高い職場は率直な意見交換が促進され、新たなチャレンジ・行動も活発に行われる傾向があるとされています。フラットな関係性づくりにつながる取組を進めるなど、風土づくりも推進していきます。

#### 具体的な取組の例

##### 意識のイノベーションの取組

- ・ 行政運営の基本方針の全職員への浸透
- ・ 職位別プロジェクト（横浜創造100人隊・責任職ワーク）
- ・ ワークモチベーション調査（再掲）

##### 拡 意識改革につながる研修の充実

- ・ 責任職向け基礎研修のカリキュラム変更
- ・ リーダーズカレッジの充実

##### 拡 多様な意見や新たなチャレンジが生まれやすい風土づくり

- ・ 心理的安全性の重要性の浸透(基礎研修の活用)(再掲)
- ・ 1 on 1 ミーティング実施支援の充実(再掲)

### 自主的な学びやリススキリングの支援

#### 取組の方向性

職位に応じて全職員が受講する基礎研修や職種別研修、所属研修のほか、選択で受講する課題別研修など、様々な研修が実施されていますが、複雑化・多様化する行政課題に向き合っていくためには、それにとどまらず、専門性のさらなる向上や、周辺知識の吸収により関心の幅を広げることで得られる気づきなど、自主的に学ぶ姿勢が重要です。

そのため、横浜市職員としての将来を見据えた能力開発や、業務上必要となる新たな知識やスキルを身に付けたいという職員に対し、自主的な学びやリススキリング(※)を支援するための取組の拡充を進めていきます。

※リススキリング

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。  
(総務省「人材育成・確保基本方針策定指針」(令和5年12月)より)

#### 具体的な取組の例

**拡** オンライン講座の拡充（再掲）

**拡** 資格取得支援の拡充（再掲）

(基礎的マインド・知識の向上に資する資格等)

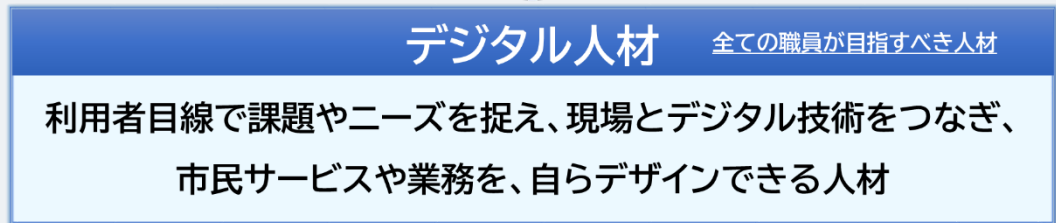
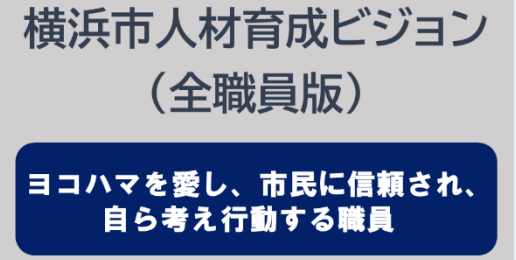
**拡** 今の時代に求められる知識やマインドを習得する研修の実施

- ・ デジタル・デザイン・アカデミア(DDA)開校
- ・ DXリーダー研修
- ・ データ利活用に関する研修
- ・ シティプロモーションに関する研修(広報基礎研修、パブリシティ研修、デザイン基礎研修)

## デジタル人材育成

「横浜DX戦略」に基づき、令和5年3月に「デジタル人材育成・確保基本方針」を制定しました。この中では、「横浜DX戦略」と「人材育成ビジョン」に示される職員像をもとに、『デジタル人材』を「利用者目線で課題やニーズを捉え、現場とデジタル技術をつなぎ、行政サービスや業務を、自らデザインできる人材」と定義し、全ての職員が目指すべき人材としています。

デジタル統括本部では、全職員が備えるべきデジタルスキル・マインドを習得できる研修等の企画・運営やICT資格取得支援制度の運用等を通じて、総務局人材開発課とも連携しながら戦略的なデジタル人材の育成に取り組めます。



## デジタル・デザイン・アカデミア

令和5年9月に、デジタル人材育成の新たな研修基盤として「デジタル・デザイン・アカデミア」を開校しました。

アカデミアでは、個人のデジタルスキルに応じた様々な研修を受講し、学習履歴を一目で確認することができます。デジタルの学びに関する情報を分かりやすく集約し、個人の学びの促進やデジタル知識の共有につなげています。

### 多様な人材の確保

#### 取組の方向性

時代の変化により行政課題が多様化・複雑化する中で的確に対応し、市民サービスの向上を図るためには、「人材こそが最も重要な経営資源」であることを念頭に、多様な人材を確保し、本市の組織力を高めていく必要があります。

また、国や他自治体、民間企業等との間での人材の流動化が進み、優秀な人材の確保は大きな課題となっています。技術系など採用困難な職種や、今後重要性を増すDXを担う人材をはじめ、本市の将来を担う職員の確保に向けた全庁的かつ職員一人ひとりの主体的な取組を強化する必要があります。

このような状況を踏まえ、本市で働く魅力を伝える効果的な広報展開や、本市への理解を深める取組を拡充させるとともに、即戦力となる専門知識や高度な技術を持った民間等経験者を積極的に確保していくなど、社会情勢の変化を踏まえた効果の高い採用手法を検討・実施していきます。

#### 具体的な取組の例

**新** 多様な人材確保に向けた採用手法の検討・実施  
(SPI方式等)

#### 専門人材の確保

(技術系職種、社会福祉・保健師、デジタル等)

#### 入庁前の人材を対象としたプログラムの実施

(キャリア教育プログラム、採用予定者向け職種別セミナー、メンター制度 等)

#### 受験者拡大に向けた広報活動

(若者に訴求効果の高い媒体 (SNS等) での発信、就職・転職セミナー、技術職向け現場見学ツアー、リクルーターによる大学訪問 等)

## 第5章

# 人材育成ビジョンの体系と 連携する計画等

### 人材育成ビジョンの体系

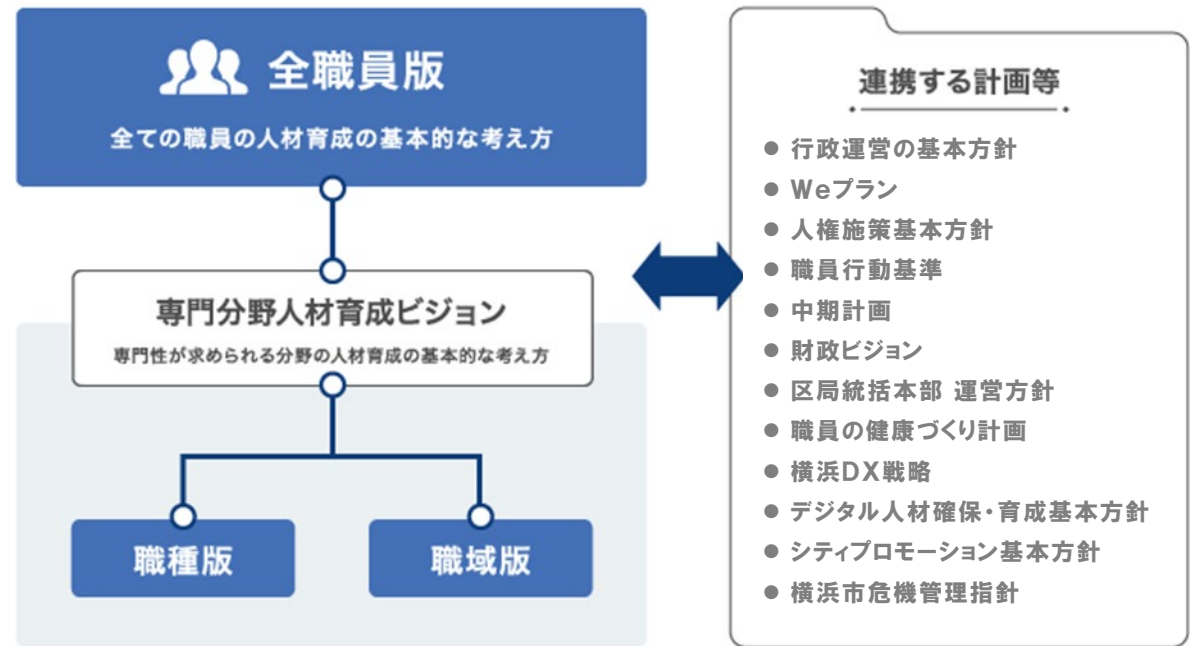
「横浜市人材育成ビジョン」は、この「全職員版」のほか、個々の専門分野の人材育成について記した「専門分野人材育成ビジョン『職種版』『職域版』」で構成されています。

また、区局がそれぞれの特性に沿って必要に応じて任意で策定している『区局版』があります。

職種ごとに策定している「職種版」と、一定の業務領域ごとに策定している「職域版」は、専門性が求められる分野での人材育成を進めるために、各分野の人材育成の考え方を示したものです。「職種版」は職種ごとの育成方針や研修内容、異動を踏まえたキャリア形成などについて、

「職域版」は職域ごとの育成方針や業務知識等を着実に身につけるための研修などについて、それぞれ記しています。

横浜市人材育成ビジョン全体の体系図



この他、各区局がそれぞれの特性に沿って必要に応じて定める「区局版」があります。



### 専門分野人材育成ビジョンと人材育成シニアリーダー・人材育成リーダー

次の19の分野では、「専門分野人材育成ビジョン」を策定するとともに、人材育成を具体的に進める推進役として、「人材育成シニアリーダー」及び「人材育成リーダー」が配置されています。

#### ● 職種

社会福祉・保健師	土木	建築
機械・電気	農業	造園
環境	衛生監視員	保育士

#### ● 職域

法 務	デジタル	税 務
公有財産	国 際	戸 籍
保険年金	医療政策	選 挙
土木事務所		

#### 人材育成シニアリーダー・人材育成リーダーの役割

- ① 各専門分野の人材育成ビジョン（以下、「専門ビジョン」という。）に基づき、高い専門能力を有し、個々の業務に精通した人材を育成する。
- ② 総務局人事部や区局人材育成担当課と連携を図り、専門ビジョンに基づき、対象となる職種・職域への周知、取組の実践、定着を図る。
- ③ 業務知識の習得、技術の伝承を目的とした取組の年間計画を策定し、専門ビジョンに基づく研修等を実施する。
- ④ 人材育成リーダーは、人材育成リーダー会議において、取組の年間計画などの情報提供・共有を行う。
- ⑤ 必要に応じて、当該部署の係長級職員を「人材育成サブリーダー」として位置づけ、実務を共に担う。
- ⑥ 必要に応じて、庁内外に向けて各専門分野の魅力や人材育成の取組について情報発信を行う。
- ⑦ 必要に応じて、専門ビジョンの改定を行う。
- ⑧ そのほか、専門分野の人材育成に関する取組や情報等について、総務局人事部及び職種・職域間の連絡調整、情報提供を行う。

専門分野における取組は、横浜市における人材育成の大きな特徴であるとともに、強みです。ここでは、いくつかの職種・職域における取組のうち、主なものを紹介しています。

## 社会福祉・保健師分野

### ■ キャリアラダーの活用

社会福祉・保健師分野では、専門職が身に付けるべき専門能力を段階的に示したものを「キャリアラダー」として「社会福祉職・保健師人材育成ビジョン」に定めています。

「キャリアラダー」を「キャリア自己分析表」と組み合わせ、自分の現状を確認し、面談を通じて上司と共有しながら、能力開発・役割発揮に役立てます。

### ■ 階層別等各種研修の実施

キャリアラダーに沿った能力開発を支援するために、入庁年数や職位に応じた、必修の階層別研修を実施しています。

また、対人援助技術、災害支援技術、キャリアを考える研修など、テーマ別の研修も実施し、専門職としての知識や技術を深めています。

## キャリアラダーの例：社会福祉職

専門職(社会福祉職)の総合的な育成能力 < 共通キャリアラダー >

理念	個人の尊厳の保持と自立支援を基本とした相談援助活動を通じて、市民の福祉の向上に取り組む	
目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自立した生活の支援………利用者のニーズを的確に把握し、課題の解決と生活の質の向上にむけた支援を地域で展開する</li> <li>■ 個人のセーフティネットの構築…人権擁護の視点に立ち、市民の生命と生活の安全を守るため、適切に行政権限を行使する</li> <li>■ 地域のセーフティネットの構築…ニーズの複雑・深刻化や新たなニーズの発生を敏感に察知し、新しい福祉の取組を市民や地域関係機関とともに進める</li> </ul>	
個人・家族支援		
能力	目標	姿勢・行動の例示
相談への対応	ステップ1 □ 相談の基本的知識・技術を獲得し、深める	① 相談を傾聴し、非難・批判的な態度をとることなく受容し、共感を示すことができる ② 本人・家族が持っている力や、表に出ない気持ちなどを意識できる ③ 相談者のニーズにあわせて基本的な制度や機関の情報提供ができる
	ステップ2 □ 相談の応用的技術を獲得し、自在に活用する	① 本人・家族が持つ制度・機関の利 ② 相談から把握し
	ステップ3 □ 相談の技術を後輩に伝えるとともに、地域マネジメントに活かす	① 相談に関する知識 ② 相談から把握した ③ 複数の相談に共通
ステップ4 □ 指導・助言の下、ケースマネジメントを実施する	① 生活課題の把握 ② 本人の自立や生活	

### 保健師災害支援技術研修



## キャリアラダーの例：保健師

専門職(保健師)の総合的な育成能力 < 共通キャリアラダー >

理念	健康と生命を守る視点で病気のケアから発生予防まで取り組み、健康な地域社会の実現と市民の健康・福祉の向上に取り組む	
目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 健康な地域社会づくり…住民、団体、関係機関、事業者等との協働による様々な地域福祉活動を進め、誰もがいつまでも安心して暮らせる地域づくりに取り組む</li> <li>■ (健康を視点とした)セーフティネット…経済状況や労働環境による高リスクを捉え健康被害を把握し、市民の健康に関する安心・安全の確保(セーフティネット)に取り組む</li> <li>■ 健康危機管理……大都市の強み・弱みを踏まえ、災害や感染症等の健康危機に迅速に対応するとともに、再発や二次被害発生予防に取り組む</li> </ul>	
◆ケースマネジメント◆(★1)		
個人・家族	ステップ1 □ 当事者の生活と健康を多角的に捉えて健康課題をアセスメントし、支援する	① 個人・家族の状況を、心身面、社会生活面など多角的に捉えてアセスメントし、健康課題(健康上の解決しなければならない問題)を把握し、目標を立てて支援できる ② 個人だけでなく家族全体を援助する視点に立ち、当事者の立場で生活を理解できる
	ステップ2 □ 健康課題に対する支援を計画・立案、実施し、当事者自身が健康課題に取り組めるよう支援する	① 潜在的な健康課題も明らかにし、当事者自身がその解決・改善に向けて取り組めるよう支援できる ② 支援の経過に応じて、関係機関と連携して、再アセスメントと計画の見直しができる ③ 個人・家族の複雑な問題を整理し、緊急性の判断等、事案に応じた対応ができる
	ステップ3 □ 当事者の課題解決力をさらに高めるよう支援する □ 健康課題をもちながら、それを認識していない・表出しない・表出できない人々を見出し、支援する	① 当事者や関係者が自己決定し解決する力を高められるよう支援できる ② 健康課題の解決に向け、関係機関と協働で支援を行うようマネジメントできる ③ 健康課題を持ちながら、潜在する市民を把握し、支援できる



社会福祉職階層別研修

## 土木分野

### ■新採用職員研修の実施

土木職の業務・事業紹介、職員によるグループワーク・プレゼン等を実施



### ■現場見学会の開催

現場経験の少ない若手職員を対象とした知識の習得



### ■女性職員を対象とした座談会の開催

Weプランに基づき、女性職員が抱えている課題解決や今後のキャリア支援について、思いや悩みなどに関する情報交換・意見交換を実施

### ■採用確保に関する取組の実施

各大学OBによる大学訪問や就職セミナー参加により、本市の魅力や業務等をPR

## 機械・電気分野

### ■人材育成の代表的な取組

- 今後のキャリアプランについて自ら考えるグループワークを行い、職員同士の局を超えたつながり・ネットワークを構築する新採用職員職種別研修を開催
- 主に責任職等を対象に、民間企業の経営層から講師を迎え、人材育成やマネジメント力向上等について学ぶ育成者向けスキルアップ研修を開催
- 女性職員や若手職員等を対象に、キャリア形成を支援するキャリアアップ研修・座談会を開催

### ■採用確保の代表的な取組

- 採用確保のため工学系大学リクルート活動を進めるとともに、工学系大学主催就職セミナー等に積極参加さらには、採用試験合格者向け現場見学会を開催



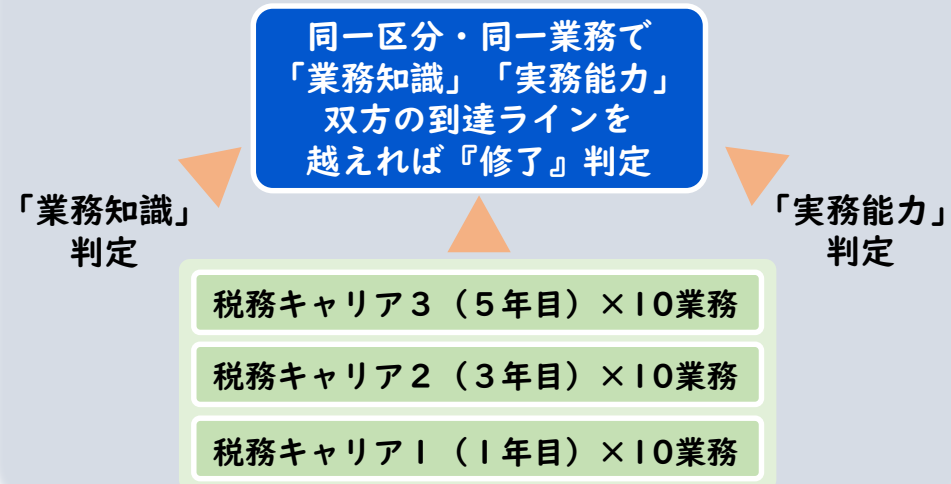
合格者向け現場見学会  
@交通局川和車両基地  
(市営地下鉄グリーンライン)

## 税務分野

人材育成ビジョン（税務職域版）において、税務職員が到達すべき具体的な到達目標を担当業務ごとに示しています。

各税務職員が、研修・OJT等を通じて、習得し保持すべき業務知識・実務能力の習得状況を確認していくことで、業務知識・実務能力を前記到達目標まで向上させる「税務キャリアサポートシステム」を運用しています。

### 《税務キャリアサポートシステムのイメージ》



## 保険年金分野

### 専任職が主体の OJT Off-JT を実施

（業務支援）（研修の企画・実施）

複雑で多岐にわたる制度の知識や実務を習得していくためには、高度な専門知識や実務経験を持つ専任職の活躍が不可欠です。

### 専任職の各区への派遣

専任職が配置されていない区に専任職を派遣し、対応が難しい例外事例を基に、制度の考え方や事務処理方法を指導。

### 窓口応対向上のための勉強会

テーマごとに専任職が講師となり、保険系の経験が浅い職員向けの動画を使った窓口応対研修を企画・実施。

専任職が撮影し、  
編集した動画を使用



### 年金スキルアップ研修

国民年金係業務の経験値が高い職員を対象に、年金事務に係るさらなる知識の習得、向上を目的とする研修を企画・実施。



### 連携する計画等

本市には人材育成と関連する様々な計画や指針があり、その中でも特に「行政運営の基本方針」「Weプラン※」「横浜市人権施策基本指針」「横浜市職員行動基準」とは密接な関係があります。これらの計画と人材育成ビジョンは、下の表に示す観点から、人材開発課で実施する基礎研修においてカリキュラムに盛り込むなど、様々な取組を通じて連携しています。

※「横浜市職員のワークライフバランス・ポテンシャル発揮推進プログラム拡充版」

#### ●特に密接な関係にある計画

行政運営の基本方針	持続可能な市政を担う「組織・人材」「運営の仕組み」のイノベーションを進める
Weプラン	性別や年齢にかかわらず、全ての職員が意欲と能力を最大限に発揮できる組織づくりを進める
人権施策基本指針	あらゆる施策・事業を、人権尊重の視点をもって推進する
職員行動基準	職員として、単に法令を遵守するにとどまらず、市民や社会の要請に全力で応えていくことを意識して行動できるようにする

#### ●その他、関連性を有する計画

「横浜市中期計画2022～2025」「横浜市の持続的な発展に向けた財政ビジョン」「区局統括本部運営方針」「横浜市職員の健康づくり計画」「横浜DX戦略」「デジタル人材確保・育成基本方針」「シティプロモーション基本方針」「横浜市危機管理指針」等

## 第6章

# 研修の実施に関する

# 基本的な考え方

地方公務員法第39条第1項は「職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない」と規定しています。本市では「職務の遂行に必要な知識等を習得させ、市民全体の奉仕者としての自覚を促し、職員の勤務能率の発揮及び増進を図る（「横浜市職員研修規程」より一部抜粋）」ことを目的に「横浜市人材育成ビジョン 全職員版」や「横浜市研修計画」などを踏まえ、数多くの研修を実施しています。

「横浜市職員研修規程」では、研修の区分を「区局研修」「総務局人材開発課研修」「職場研修（OJT）」の3つに分類しており、本章では、そのうちの「区局研修」と「総務局人材開発課研修」の目的や内容について記しています。

なお、具体的な研修の実施内容は、毎年度作成する「横浜市研修計画」において全ての職員に示すこととしています。

横浜市研修計画（総務局人材開発課研修計画）

<https://www.city.yokohama.lg.jp/city-info/saiyo-jinji/jinzai/vision.html>



### 区局研修

各区局での業務遂行において必要となるものや、各専門分野（職種・職域）で必要とされるもの、全職員に求められる「基礎的マインド・知識」（36ページ参照）などの習得を目的に区局業務所管課が実施する研修のことをいい、「総務局人材開発課研修」以外の全ての研修(OFF-JT)を指します（全職員が受講する「人権研修」「不祥事防止研修」なども区局研修に該当します。）。他区局の職員を対象とした研修も「区局研修」に含まれるほか、各区局が独自に実施する能力開発や意識啓発を目的とした研修、「専門分野人材育成ビジョン」に基づく研修もこれに含まれます。

### 総務局人材開発課研修

総務局人事部人材開発課が実施する研修・支援制度です。全ての職員が求められる職員像に向けて行動し、「役割」「能力」を発揮できるよう、また、求められる姿勢に沿った行動がとれるよう実施しています。

次ページ以降は、総務局人材開発課研修の分類等について示しています。

### OFF - JT

#### ■基礎研修（必修研修）

各職位に求められる役割等を理解するために実施する研修で、次の分類で実施します。

- ・ 採用1～2年目職員対象（重点育成期間）
- ・ 職員Ⅰ～Ⅲ対象
- ・ 責任職対象

#### ■課題別研修（希望制研修）

##### ● ベーシック・カレッジ

市職員として実務を適切に行うために必要な「実務知識」を習得・定着させることを目的に実施します。

##### ● ステップアップ・カレッジ

市職員として仕事を進める上で必要となる「スキル」を学ぶことを目的に実施します。

##### ● リーダーズ・カレッジ

責任職に必要な「スキル」「考え方」を身につけることを目的に実施します。

##### ● 技術研修

技術職員の能力開発を目的に「基礎講座」と「発展講座」を実施します。「職種別講座」は、各職種の人材育成リーダーが実施し、人材開発課はその支援を行います。

#### ■キャリアに関する研修・制度

自らのキャリアを主体的に考えることを目的に実施します。基礎研修のカリキュラムとして実施するものと、希望制研修として実施するものがあります。

### OFF - JT（前ページからの続き）

#### ■派遣研修

様々な価値観や時代の変化に即応した実効性のある知識・技術などを学ぶことを目的に実施します。

- 民間企業・自治体との人事交流

民間企業や他自治体との交流を通じて、柔軟な発想力などの能力の幅を広げる機会として実施しています。

- 企業等派遣研修

民間企業等での業務経験を通じて、コスト意識や迅速な意思決定方法等を習得する機会とするため実施しています。

- その他の派遣研修

「長期国内留学派遣研修」や「国や他自治体等研修機関への派遣」を実施します。

#### ■講師・相談員養成研修

庁内講師の質の向上や、メンターとなる職員の対応スキルの向上などを目的とした研修を実施します。

### OJT支援（制度含む）

人材育成の中心である、各職場での「OJT（職場研修）」が円滑に行われるよう、「育成者・トレーナー制度」の推進や「OJTハンドブック」の整備・周知等を行います。

### SD支援

勤務時間外に自発的に能力開発を行う職員を支援する取組を行います。「横浜市立大学科目等履修生派遣研修」「横浜市立大学エクステンション講座」などを実施するほか、自主勉強会として登録している団体に対し、研修センターの夜間開放を行います。

### その他

#### ■自己啓発等休業制度

公務を取り巻く社会環境が著しく変化する中で、職員の幅広い能力開発が重要であり、職員が自発的に大学等の課程の履修や国際貢献活動に参加するための制度です。



「横浜市人材育成ビジョン全職員版」

2024年（令和6年）3月公表

横浜市総務局人事部

〒231-0023 横浜市中区山下町 72番地 1

TEL 045-662-2923 FAX 045-662-2922