

「研修」の
現場^を行く!



→人事課人材開発グループが設置さ
れている浜松市地域情報センター



静岡県浜松市人事課人材開発担当

多様な特色を併せもつ 都市が描く未来へ 寄り添いながら歩む人材の育成を

浜松市は、その広大な面積の土地に、豊かな都市と自然環境を有すことから、「国土縮図型都市」とも呼ばれる政令指定都市だ。また、日本有数の「ものづくり都市」として知られる浜松市は、近代の三大産業と呼ばれる繊維・楽器・輸送用機器をはじめ、近年では光技術・電子技術関連等の先端技術産業と時代に応じて数多くの企業が発展・集積してきた。多様化、複雑化、高度化する地域のニーズを満たすために、浜松市人事課では、どのように人材を育成しているのだろうか。そこには、限られた人材を最大限に活用するためのヒントが詰まっていた。



市民や職員の声に寄り添った まちづくりのために

浜松市では、職員の意識改革の方針をより明確にするため、2000年度から「市民への約束」を掲げてきた。今春、浜松市長として中野祐介市長が就任したことに伴い、この「市民への約束」が16年ぶりに刷新された。

新しくなった「市民への約束」は以下の通りだ。

『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くため、次の3つのことにお約束します。

- 1 市民の皆様寄り添って仕事をします。
- 2 市民の皆様に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。』

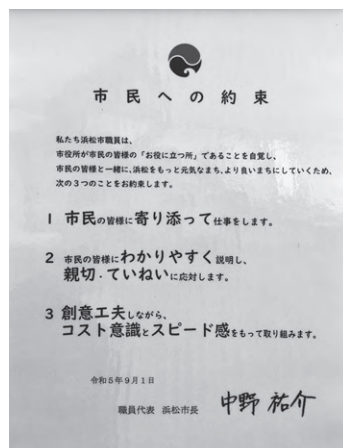
市民サービスの向上を目的とし、職員の行動指針ともなる「市民への約束」は、庁内の全ての職場に掲示されている。

本年度刷新された「市民への約束」は、ボトムアップで職員の声を可能な限り反映していく取組がなされていた。

策定までの過程として、まずは、人事課で素案を作成したのち、全職員からの意見を募った。すると、60件ほどの声が寄せられた。「市民への約束」はこれらの意見を十分に踏まえたうえで

検討・策定された。

さらに、毎年11月は「市民への約束」評価月間とし、職員の対応についてのアンケートを実施。意見については、各職場で重点取組計画を策定して改善に取り組むだけでなく、接遇研修のカリキュラムに反映すると



庁内に掲示された「市民への約束」

いった形で、市民の方々の声が行政に届くようなシステムをとっている。

この「寄り添う」姿勢は、浜松市で行う職員研修の在り方についても通底している。

研修計画と職員ひとりひとりに 最適化した告知方法

市民の意思を反映した質の高い公共サービスを提供するために、浜松市では、目指すべき職員像として、『変化を先取りし、市民の目線で考え、果敢に行動する職員』を掲げている。職員研修は、この目指すべき職員像を達成するための手段の一つだ。

○研修計画立案の流れ

研修計画の骨子の決定は、人事課が担っている。

階層別研修は、人材の土台づくりとして、行政職員として普遍的な基礎力を養えるカリキュラムをベースに行う。

課題対応研修については、受講者アンケートや議会からの意見、職員のプロジェクトチームからの提案などを参考に、社会情勢の変化等にも気を配りながら、人事課職員が各テーマの必要性を検討して立案していく。

職員育成のため、キャリアや意欲に合わせてきめ細かく充実した研修制度が整備されている。

○研修の告知方法

人事課は、研修の開催時期に合わせ、庁内の掲示板や研修情報誌、チャットシステムでの研修の告知を行っている。

研修情報誌は、人事課で作成しており、庁内システムで誰もが確認できるようになっている。年8回程度の発行で、研修情報に加え、研修に参加した職員からのレポート、部長級職員が寄稿する人材育成に関するコラムなどを掲載している。

2022年10月から稼働を始めた庁内チャットシステムを利用して、部局や階層などで絞り込み、研修の対象となる層に対して情報提供を行うことができる。

特に希望制の研修については、職員にダイレクトに通知することで、普段は、掲示板で研修情報を見る機会が少ない職員に向けてもアプローチが可能となった。また、業務の都合等で

当該年度に参加できない場合にも、自身が研修に参加するチャンスがあると知ることで、研修内容やスキルアップについて関心を持つ機会となるため、今後の研修参加への動機づけとしての効果が期待されている。

目的意識と満足度を高める 研修効果向上につなげる

○「浜松市職員人材育成基本方針」と人材育成マップ

職員の研修における満足度を高め、その効果を最大限に引き出すための工夫の一つとして、2020年3月に「浜松市職員人材育成基本方針」を改訂した。さらに、これをより詳細にして職位に応じた役割などを盛り込んだものとして「人材育成のための施策リスト（人材育成マップ）」がある。

人材育成マップは、それぞれの役割や職位に応じてどのような研修があるかということを知りやすく可視化することで、研修への目的意識や自身の業務において必要な知識やスキルの

認識につなげることが狙いだ。

これらは、庁内システムで誰でも見ることができるようになっている。研修受講時には、人事課職員が受講者に向けて改めて人材育成マップを解説することで、研修へのモチベーションや研修効果向上が期待できる。

「浜松市職員人材育成基本方針」および「人材育成のための施策リスト（人材育成マップ）」は、紙一枚になるようにまとめられているのもポイントだ。過去の方針は、冊子形式でまとめられていて、ページ数が多いものだった。これをより一覧性の高いものにつくりかえることで、情報がよりクリアに伝わり、職位における役割や研修内容を把握しやすくなるよう工夫した。これも、職員の気持ちに寄り添い、よりよい形を模索した結果といえるだろう。

○受講者アンケートの実施

研修計画を立てる際の参考として、受講者アンケートがある。研修後、受講者に庁内システムから回答してもらったアンケートには、研修の理解度・満足度をそれぞれ5点満点で評価して

浜松市職員 人材育成基本方針～市民サービス向上のために～（令和2年3月改訂）

P.1

目標	目指すべき職員像	変化を先取りし、市民の目線で考え、果敢に行動する職員
手段	「目指すべき職員像」を実現する 職場 の状態	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
	「目指すべき職員像」を実現する 職員 の状態	心身ともに健康で、志を持ち学び続けることで、仕事と生活の調和を実現している
研修	①階層別研修 方針:レベルアップへの“必須アイテム” 職位に応じた能力が獲得できている 【主な取組】新規採用職員研修(組織人としての行動)、新任課長研修(マネジメント能力獲得)	新規・拡充する取組 取組1：(NEW)いつでも、どこでも学べる環境の整備(各研修共通) ICTを活用して、サテライト会場での受講や動画等により、学びやすい環境を提供する 取組2：(NEW)地域データ活用研修の実施 自治体運営のデジタルファーストに向けて、「デジタル人材」を庁早期から育成する ※デジタルファースト宣言(令和元年10月) 取組8：(NEW)データリテラシー研修、ヘルスリテラシー研修の実施 令和5年3月追加 管理職向けの新たな研修を通じて、職場における積極的なデータ活用を促進し、かつ、誰もが働きやすい職場づくりを進める 取組3：(NEW)管理職向け研修参加の支援 管理職自らが、積極的に研修へ参加し、その結果を職場で還元する 取組4：(NEW)夜間セミナーの自主運営制度の実施 職員自らの提案でセミナー企画・運営することで、チャレンジ精神等を醸成する 取組5：(拡充)通信教育講座等の受講助成 会計年度任用職員等の多様な担い手がスキルを身につけ、生産性を向上させる 取組6：(拡充)マネジメント研修におけるOJT指導力の強化 マネジメント層への研修を通じて、成長につながる経験を組み込んだOJTを進める 取組7：(拡充)表彰制度の対象拡大 表彰を通じて、本人の士気向上と職員全体へ貢献意欲を波及させる <small>【基礎調査等】 今回の改訂に当たり、「職員意識調査(H30.12)」、「部長職員層への調査(R1.7)」、「各種研修受講後のアンケート結果」を参考としました。 <small>【関連情報】 職員の人材育成に関連するものとして、浜松市職員人材育成基本方針のほか、職種別に定める育成指針(保健師、精神保健福祉士、臨床心理士、技術職員)があります。なお、他の任命権者においては、消防局や教育委員会が策定する人材育成基本方針があります。</small> </small>
	②課題対応研修 方針:スキルアップへの“パスポート” 受講後に仕事がスムーズになっている 【主な取組】接遇研修、公務員倫理指導者養成研修、女性キャリアアシスト研修(女性職員の活躍支援)	
	③派遣研修 方針:人を大きく育てる“新しい世界” 派遣研修で得た知識・経験・人脈が仕事に活かしている 【主な取組】同等派遣(政策能力の獲得)、外部研修への参加(専門知識の獲得)	
	④各課主催研修 方針:みるみるアップ“業務スベック” 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 【主な取組】健康づくりセミナー[職員厚生課主催]、技術伝承研修[技術監理課主催]	
	⑤自主研修 方針:投資するのは“ミライの自分” 個人の学びを組織が応援している 【主な取組】政策講演会(政策等への関心喚起)、自主研修活動助成(自主勉強会等の支援)	
	⑥OJT・職場研修 方針:人を最も成長させるのは“職場での経験” 「フシ」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 【主な取組】OJT実践ハンドブックの活用(意図的な経験付与による人材育成)、職場研修経費支援	
	⑦人事考課 方針:部下への評価は“成長のためのエール” 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 【主な取組】メリハリのある人事考課、人事考課育成面談研修(考課を通じた人材育成)	
	⑧配置換え・昇任 方針:巡り合った“この部署で花開く” 節目の人事イベントが、人と組織の成長のチャンスとなっている 【主な取組】特定分野でスペシャリストとして活躍できる仕組みの検討(専門知識のある職員の活躍)、庁内公募	
	⑨勤務条件 方針:安心して働く土台“仕事と生活の調和” 働きやすい環境が、良いサービスにつながっている 【主な取組】制度等のわかりやすい周知(育児支援ハンドブックなど)	
	業務/制度	
業務外		



もらう項目と、自由記述の項目がある。満足度については、満足できる、やや満足、どちらでもない、やや不満、不満の5項目の評定。自由記述としては、研修の中で印象的だったことや、今後実践してみたいことなどについて回答してもらう。

人事課では、アンケートにおける研修満足度の目標値として4.5点/5点満点を掲げている。2022年度の実績では、満足度の平均点数は4.28点であり目標には至っていないが、アンケートでの受講者のリアルな声を参考にしながら、目標値4.5点（5点満点の9割以上）という意欲的な目標に向けて改善につなげている。

人事課人材開発担当の宮本グループ長は「研修での学びを実務に役立てるためには、まずは、「研修に参加して良かった」という受講満足度を上げていくことが重要。そのために、研修受講時には、職位における役割と研修で得られる内容との結びつきを人材育成マップなどで示しながら、学びに向けた前向きな意識づけをしている」と話す。

課長職向けの研修では、研修に参加する部下

の送り出し方や心構えについても指導している。

自身の職位はどのような役割を担い、組織から何を期待されているのか。役割や職務を果たすために獲得すべきスキル・知識はどういったものなのか。今回の研修にはどういった意義があるのか。といったことについて、研修参加前に課長職から職員へ伝えるよう、呼びかけている。

社会人としての基礎力向上とDX推進 “不易流行”の職員研修

○「市民に寄り添うための」新規採用職員研修

少子高齢化による労働力不足、価値観の多様化による市民ニーズの複雑化や異なる地域事情に対応するために、昨今では、自治体個別の状況に見合う独自の政策形成がより強く求められるようになってきている。そこで、特に力を入れているのが若手職員の育成だ。

入庁1年目～5年目を集中育成期間とし、日常的な業務を行ううえでの基本的な知識やスキル、取り組み方を中心に学ぶことができる。例えば、入庁1年目の職員には、入庁直後とその

人材育成のための施策リスト（人材育成マップ）

*項目番号（①～⑩）は、P.1に対応しています。

P.2

令和5年3月更新

職位	職位に応じた役割	①階層別研修 レベルアップへの“必須アイテム”	⑥OJT ⑦人事考課	②課題対応研修 スキルアップへの“パスポート”	④各課主催研修 “業務スベック”のパワーアップ
1級	日常行政サービス活動の遂行者 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当たり、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） 1年目 接遇、公務員倫理 等 2年目 法制職務(AMM)、文庫力等 3年目 ロジカルシンキング 4年目 地域データ活用、法務 5年目 政策形成、法制職務(AMM)	被考課者（考課者との育成面談等を通じた成長） グループ員（OJT）を通じた成長	接遇向上 接遇セミア運動推進員研修 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 セミア・ハラスメント等相談員研修	健康づくりセミナー（職員厚生課） 技術伝承研修（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）
2級	日常行政サービス活動の自律的遂行者 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。 仕事を運んで、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。	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	被考課者（考課者との育成面談等を通じた成長） OJT 推進者	女性の活躍推進支援 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	⑤自主研修 “マイの自分”への投資 政策講演会・夜間セミナー 離職資格合格者等支援(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
主任	日常行政サービス活動の効率的推進者 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。	新任監督者級研修 対象：副主幹・副技監 など 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	被考課者（考課者との育成面談等を通じた成長） OJT 推進者	行政運営 データ分析研修 デジタル活用研修 ファシリテーター養成研修 生産性向上研修	⑥職場研修 人も最も成長させる、それは、“職場での経験” 実践ハンドブックを活かした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
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 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。	新任課長補佐級研修 対象：主幹・技監を含む ハードウェア対応 など 人事考課研修・育成面談研修 マネジメント研修（中級） 危機管理、データラジ、OJT など	被考課者（考課者との育成面談等を通じた成長） OJT 推進者	その他 定年延長等職員研修 会計年度任用職員研修	⑩顕彰 “自分を誇れる”自分になる 職員表彰
課長補佐	課の総合調整者／行政サービスの管理者 課の業務を代行・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・基本使命をふまえた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 ハードウェア対応 など 人事考課研修・育成面談研修 マネジメント研修（中級） 危機管理、データラジ、OJT など	被考課者（考課者との育成面談等を通じた成長） OJT 推進者	③派遣研修 “新しい世界”が、人を大きく育てる 国等への派遣 外部研修への参加支援 *職員の意識・資力の向上を図るための研修等への参加に対する支援制度	
担当課長 課長	課の統括者／市行政の政策立案・執行の第一義的責任者 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。	新任課長級研修 対象：副主幹を含む 不妊事対策 など マネジメント研修（上級） 不当要求、イクロス、OJT、ハラスメント対策	被考課者（考課者との育成面談等を通じた成長） OJT 推進者		
次長 担当部長 区長 部長	部の統括者／市行政の経営者 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議論ができる。 市政の課題と組織の人材育成の関係を示すことができる。		被考課者（考課者との育成面談等を通じた成長） OJT 推進者		
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 その専門性をもち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)主幹・副主幹・専主・専主 専門性・困難性の高い職務の責任者 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。		被考課者（考課者との育成面談等を通じた成長） OJT 推進者		

後3回にわたるフォローアップ研修を行っている。また、2年目以降も毎年、基礎的能力を獲得するための研修メニューを用意したうえで、集中育成期間の最終年である5年目職員には、今までに学んだ内容を総動員して、政策立案能力を養うための政策形成研修を実施している。

こういった研修の成果は、日ごろの市民への対応からも推察できる。2022年11月に実施した「市民への約束」評価月間アンケート調査では、回答総数7,564件のうち満足（「満足」、「やや満足」の合計）と回答した方が全体の98.2%を占めている。

○デジタル人材の育成

2020年12月、政府において「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」、2022年6月には、「デジタル社会の実現に向けた重点計画」が閣議決定された。

政府によって自治体におけるDX推進計画が策定されたことを受け、浜松市では、AI・ICT等先端技術やデータ活用などデジタルの力を最大限に活用し、持続可能な都市づくりを推進するため、2019年10月31日に浜松市「デジタルファースト宣言」を行った。これを機に、デジタル人材育成にも力を入れるようになっていく。

具体的には、階層別研修として、新規採用職員を対象とした「デジタル・スマートシティ講義」、入庁4年目の職員を対象とした「地域データ活用研修」、新任課長補佐を対象とした「自治体のデジタル変革講義」「管理職向けデータリテラシー研修」、課題対応研修として「デジタル活用研修」などが挙げられる。講師には民間企業のトップを招くこともあり、最前線のスキルやノウハウを取り入れた実践的な研修に取り組んでいる。

デジタル人材育成に向けた研修として、DXに関する基礎的知識の習得については人事課、より専門的で実務的なスキル獲得や各部局で核となるデジタル人材の育成についてはデジタル・スマートシティ推進課、情報セキュリティについては情報システム課と、庁内で連携しながら、より効果的な研修を行っている。

独自の研修で職員が自発的に学ぶ風土を醸成

○職員の持ち込み企画で運営する夜間セミナー

時代のニーズに応じた様々な研修を行う浜松市だが、こういった集合研修とは別に、職員の自主的な学びも活発に行われている。

自主研修では、勤務終了後の時間を使って行う夜間セミナーのほか、資格取得や通信教育等の学びへの助成、育児休業から復帰する際の支援研修などがある。

夜間セミナーでは、従来実施していた人事課発案の企画だけでなく、2021年度からは、職員のチャレンジ精神を醸成するために職員からの持ち込み企画も採用している。職員からの持ち込み企画としては、案件を公募し人事課で選考したうえで、実施に至る。2023年度までの実績では年間5～10本ほどの企画が職員から持ち込まれた。

持ち込み企画のテーマはバラエティに富んでおり、公務に役立つスキルアップにつながる内容や各職員が日々の業務を通じて得た問題意識から提案される内容など多岐にわたる。

持ち込み企画の夜間セミナーは、もともと、自主勉強会を開いていた職員から、自主勉強会の内容をより多くの職員に聞いてもらう機会をつくりたいという相談からスタートしたものだ。相談を受けて、持ち込み企画を試行的に開催してみたところ、多くの受講者が集まった。さらに、受講者からは、自分も企画提案してみたいという意見も聞けたことから、正式な仕組みとして運用を始めた。夜間セミナーには、様々な所属課、階層の職員が参加することから、参加者から多様なフィードバックをもらうこともできるため、提案者のやりがいにもつながっている。

受講者数は年々増加傾向にあり、最近では各回ともコンスタントに100名程度が受講している。

開始時期がコロナ禍と重なったこともあり、当初からウェブを活用しながらの開催形式をとってきたが、今年度からは、対面とウェブのハイブリッド形式で行うようになった。「直接話を聞いて質疑したい」「自宅で作業をしながら見たい」といった個々の事情に合わせたこの手法は、「参加しやすさ」という面でも非常に優れており、



受講者の満足度を高める一因にもなる。

夜間セミナーの特徴として、他職員の存在がよい刺激となり、自主的な学びを促進する可能性があるという点が挙げられる。

企画を持ち込んだ職員は、セミナー冒頭に、受講者に向けて企画趣旨の説明を行う。提案者の課題意識を受講者全員で共有することで、受講者は、視座を高めたいうえでセミナーを受講することができる。さらに、受講者の中から、次は自ら企画してみようという職員も現れることで、自主的な学びの好循環にもつながっている。

○地域性・時代性を取り入れた独自の研修

産業都市としての特徴を生かし、階層別研修の中では、各階層において、地元の民間企業のトップから講話をいただく機会を設けている。民間企業のスピード感、コスト意識、顧客サービス思考を学ぶことが狙いだ。

また、自主研修で開催される政策講演会には静岡県西部の他自治体の職員も参加できるしくみがある。具体的には、湖西市・浜松市・磐田市・袋井市・森町・掛川市・菊川市・牧之原市・御前崎市の9つの市町から構成される遠州地域が対象だ。浜松市はこの広域研修のかじ取り役を担っている。

他自治体の職員はワンコイン（500円の負担金）で参加することができる。例年、他自治体からは10名ほどの職員が参加しており、受講後のアンケートでは、「他都市職員と相互研鑽のために、毎年、数名を参加させたい」「毎年、このような機会を与えてもらえてありがたい」といった声が聞かれている。

市町村の枠組みにとらわれることのないこのような取り組みは、複雑化する行政課題に対し、隣接自治体との連携・補完による対応を見据えた動きともいえるだろう。

まちの“シンクタンク”として 誰もが働きやすい、住みやすい まちの実現を

浜松市の職員研修のもう一つの特徴として、研修期間が挙げられる。浜松市で行う職員研修の日数は、一日が大半で、最大でも二日となって



政策形成研修の様子



課長向けマネジメント能力向上研修の様子

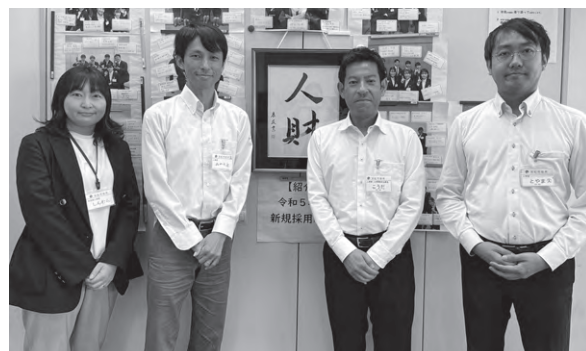
いる（新規採用職員への研修を除く）。研修内容のボリュームが多いものは、事前に一部をeラーニングしておいてもらうようにして、研修日数の短縮に努めている。研修参加へのハードルを下げることは、職員ひとりひとりのスキルアップのための第一歩であり、学習意欲や満足度の向上にもつながっている。

物理的にも精神的にも現場に寄り添い、声を拾い上げて反映し、政策につなげ、よりよいものを提供していく。研修も含めた浜松市の市政全般に通ずる一つの理念といえる。

若手を中心とした公務員の離職率急増が叫ばれる時代にあって、浜松市の若手職員の離職率は増加傾向にはない。それはこういったしくみが、職員の働きやすさや意欲につながっているからではないだろうか。

研修とは、「人材」を「人財」に育てることであり、地方自治の本旨を主体的に実現できる「人財」を育成することだ。

最後に、人事課の幸田人材開発担当課長は、「今後も『市民への約束』や『目指すべき職員像』を実践することで、地域の魅力を引き出し、市民サービスの向上につなげることができる職員を育成していきたい」と話してくれた。



人事課人材開発担当の皆さん。左から新村智世 主任、宮本陽介グループ長、幸田晃明担当課長、外山裕太 主任