



袋井市職員

人材育成基本方針

令和6年3月改訂

CONTENTS

はじめに	3	
第1章	基本的な考え方	4
第2章	あるべき姿	9
第3章	取組の方向性	14
[参考]	用語解説	19

はじめに

袋井市では、袋井市職員人材育成基本方針を平成31年1月に改訂して以降、目指す職員像に「まちづくりに自ら挑戦し、行動する職員」、目指す職場像に「まちづくりにチームで取り組む職場」を掲げ、人材育成を推進してまいりました。

この度、改訂から5年が経過し、職員1人ひとりの人材育成やキャリアに対する意識を高めるとともに対話機会の増加を図っていく必要性があり、また、人材確保・育成の在り方の変化や、自治体DX推進の必要性の高まり、未曾有の災害・感染症等への柔軟な対応など、社会状況や環境が大きく変化していることで、住民ニーズや行政課題が複雑・多様化しており、これらの市の現状や時代の変化を踏まえ、新たな人材育成基本方針に改訂しました。

今回の改訂では、前回の方針から「行政職員としてのプロ意識」「挑戦・改革」「対話」「OJT」といった重点的に取り組んできた要素を引き継ぎつつ、我々公務員における働き方や取り巻く環境が大きく変化している現状を踏まえ、単に「人材育成」だけでなく「人材確保」「適正配置・処遇」「職場環境の整備」を含めた4つの要素の効果的な展開により、組織力向上の好循環を生み出すことで、職員1人ひとりの成長に繋げるという視点を加え、各要素ごとの取組の方向性を整理しました。

さらに、職員個人・組織としてのあるべき姿としては、「目指す職員像」「目指す職場像」に加え、新たに「職層ごとに求められる能力」を設定し、常にキャリアを意識し、自分の現状よりも高い職層を見据えた主体的な行動を促していくことを期待しています。

本方針は、職員全員が業務を遂行する上で常に実践するものであり、社会や環境の激しい変化に柔軟に対応するなかで、まちの将来像の実現を目指し、職員全員が同じ方向性で取り組むための行動指針を示します。新たな時代に対応し、10年先20年先を見据え、行動できる職員を計画的に育成し、組織力を高めていくため、新たな人材育成基本方針を定めます。

第1章

基本的な考え方



袋井市キャラクター フッピー

第1章では、袋井市人材育成基本方針改訂に至った経緯や
方針の基礎となる考え方等について説明します。

01 改訂の背景及び趣旨

これまでの取組

袋井市では、中長期的な人材戦略を定めた基本方針を策定し、人材育成を進めています。人材育成基本方針は、時代の潮流や環境の変化などの状況に応じて改訂を行い、常に職員の行動指針を示す役割を担っています。

直近の改訂(平成30年度)では…

- 従前からの「目指す職員像」に加え、「目指す職場像」を設定
- 対話とOJTを中心とした組織力向上に繋げる取組を推進

目指す職員像

“まちづくりに自ら挑戦し、行動する職員”

目指す職場像

“まちづくりにチームで取り組む職場”

公務員を取り巻く環境の変化

- 人口減少局面における人材獲得競争の激化
- 人材の流動化や専門人材の活用など多様な人材確保の必要性
- 生涯雇用からの転換やテレワークの普及など働き方の多様化
- 自治体DX(ICT活用)の推進の必要性
- 未曾有の大規模災害や感染症等への柔軟な対応
- 行政課題や住民ニーズの複雑・多様化

人材確保・育成の在り方も変化

市職員にはこれまで以上にクリエイティブかつ総合的な能力が求められる

社会状況の変化に柔軟に対応し、未来思考を持った職員を戦略的に育成していくため、新たな人材育成基本方針に改訂します。

02 人材育成基本方針の役割

位置づけ

人事施策全般を通じた基本的な方向性を示す

- あらゆる人事施策と連動・整合する形で推進します。



本方針の対象

袋井市が採用・任用した全職員

- 一般行政職、技能労務職といった正規職員や、会計年度任用職員などの袋井市が採用・任用した全職員を対象とします。
- 国や県、各種団体に派遣している職員も含まれますが、袋井市森町広域行政組合が任用した消防職員などは除きます。

すべての職員が、能力を最大限発揮

今後の見通し

原則5年ごとに見直しを行う

- 本方針は、令和6年4月1日より運用します。
- それ以降は、社会変化や時代の潮流を踏まえて、原則、5年ごとに見直しを行います。

次の見直しは、令和10年度

第1章 基本的な考え方

本方針が目指すもの

まちの将来像の実現に向けて

- 本方針では、袋井市民憲章の考え方を土台に、目指す職員像・職場像を定め、まちの将来像の実現を目指します。
- 市民の心のよりどころとなる“市民憲章”をより多くの市民が実践できるよう、まずは職員1人ひとりが常に念頭に置き、職務に取り組みます。
- 目指す職員像・職場像のほか、職層ごとに求められる能力を示し、職員個人の意識改革を図ります。

活力と創造で未来を先取る 日本一健康文化都市

職員全員が“チャレンジ&スマイル”に取り組むことで、組織全体の改革に繋げ、更なる市民サービスの向上を目指します。

新方針

- 目指す職員像 “チャレンジ&スマイルを実現する職員”
 - 目指す職場像 “チャレンジ&スマイルにチームで取り組む職場”
- チャレンジ&スマイルとは… 常に『思いやりの心』を持ち、絶えず変革を求め、失敗を恐れず『挑戦』する先に、市民はもとより、自分自身や周りの職員も笑顔にしていくための行動を指します。

袋井市民憲章

- 1 きまりを守り 住みよいまちをつくります
- 1 思いやりの心で人に接し 明るい家庭をきずきます
- 1 心と体をきたえ 働く喜びをわかちあいます
- 1 教養を豊かにし 文化の向上につとめます
- 1 郷土を愛し 美しい環境をつくります

(平成18年4月1日制定)

大切にしたいマインド

- 思いやり
- 豊かな教養
- 郷土愛
- 働く喜び

まちの将来像

実現に必要な要素

土台となる考え方

03 本方針実現に必要な4つの要素

4つの要素の好循環による組織力向上

- 単に人材育成だけでなく、次の4つの要素を効果的に循環させることで組織力向上の好循環を生み出します。

人材確保

- (1) 求める人材像の設定
- (2) 組織力向上のための多様な人材の確保
- (3) 「選ばれる組織」となるための魅力発信

人材育成

- (1) マネジメントスキルの向上
- (2) 個々の職員のスキルアップ



職場環境の整備

- (1) 誰もが働きやすい職場環境の整備
- (2) 「職員のエンゲージメント」の向上

適正配置・処遇

- (1) 組織の将来を担う職員の適正配置
- (2) 人事情報を活用した配置、処遇、能力開発

第2章

あるべき姿



第2章では、目指す職員像・目指す職場像を大切にする視点や行動指針も含めて説明するとともに、
職層ごとに求められる能力について明示します。

01 目指す職員像

この目指す職員像には、前回方針の目指す職員像「まちづくりに自ら挑戦し、行動する職員」の根本となる考え方を引き継ぎつつ、挑戦し行動する先に、市民はもとより、自分自身や周りの職員を笑顔にできる職員を目指すという思いが込められています。

“チャレンジ&スマイル”を実現する職員”

大切にしている視点

行動指針／大切にしている視点・行動指針に込めた思い

おもいやり

職場内外を問わず誰に対しても**おもいやり**の心で人に接し、周りの人を笑顔にします。

市民憲章やダイバーシティ&インクルージョン、多文化共生などの考え方を大切に、職場内外で様々な価値観を認め合い、誰にでもおもいやりの心を持って接することのできる職員を育成します。

そうぞう力

多様な主体と積極的な繋がりを持ち、新たな価値観を『**そうぞう(創造・想像)**』します。

持続可能な行政運営や複雑・多様化する行政課題解決に向け、固定観念にとらわれず、チャレンジ精神を持って、市民団体や企業などの様々な主体とネットワーク構築(社会連携)し、その先に新たな価値を『**そうぞう(創造・想像)**』できる職員を育成します。

自己成長力

高い学習意欲を持ち、**リスクリング**等により変化に対応できる新たな知識・技能を獲得します。

社会変化に伴い、市職員に必要とされるスキル等が変化しているため、単に学び直しでなく、変化に対応できるよう、日々行政サービス向上の意識を持ち、新たな知識・技能の獲得及びスキルアップに向けて取り組むことのできる職員を育成します。

変革力

常に**変革意識**を持って自ら行動を起こし、**デジタルイノベーション**等による行政改革に挑戦します。

社会変化や技術の進展に柔軟に対応し、より良い市民サービスや行政事務の効率化を実現するため、高いデジタルリテラシーを備え、デジタル技術を積極的に活用し、自ら行動を起こし、BPR(業務改革・業務改善)や組織の変革に挑戦する職員を育成します。

02 目指す職場像

この目指す職場像には、前回方針の目指す職場像「まちづくりにチームで取り組む職場」の根本となる考え方を引き継ぎつつ、個々の挑戦を応援する環境を整備し、変革を推進する組織であるとともに、組織全体が笑顔で溢れ、ひいては、市民も笑顔にする職場を目指すという思いが込められています。

“チャレンジ&スマイルにチームで取り組む職場”

大切にする視点

行動指針／大切にする視点・行動指針に込めた思い

対話

対話が溢れる職場づくりに努め、相互理解・信頼関係を深め、組織力向上に繋がります。

管理職の対話スキル向上及び対話機会の増加を意図的に図り、組織内の相互理解・信頼関係を深めて、職員1人ひとりが他者と関わることで自己有用感や自己肯定感を高め、業務を遂行できる職場をつくりまします。

OJT (On the Job Training)

OJTが活発で、組織全体が主体性を持って人材育成に取り組む環境をつくりまします。

各所属においてOJTが活発に実施される体制を整備し、個々の職員の能力開発(業務遂行能力や知識、スキル)はもとより、組織全体が一体となってOJTに取り組むことにより、職員全員が相乗的にスキルアップできる職場をつくりまします。

ウェルビーイング

個々のワークライフバランスを保つ職場づくりに努め、職員のエンゲージメントを向上させまします。

様々なライフステージの職員が支え合い、多様な働き方や価値観を認め合うことで、職員が仕事とプライベートの調和をとりやすく、エンゲージメントが高い職場をつくりまします。

タテ・ヨコ・ナナメ

部署や職層にとらわれず、様々な職員が交流する風通しの良い職場づくりに取り組みまします。

様々な部署や職層、世代の職員が気軽にコミュニケーションできる組織風土の醸成を図り、フレキシブルかつ独創的な価値観・アイデアが『そうぞう(創造・想像)』されやすく、風通しの良い職場をつくりまします。

03 職層ごとに求められる能力

求められる能力

職員個々が求められる能力を意識して業務を遂行

- 組織は様々な職層で構成されており、職員個々がそれぞれの職層に求められる役割を認識し、職責を全うすることが重要です。

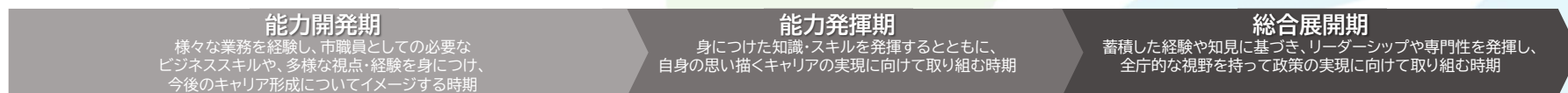
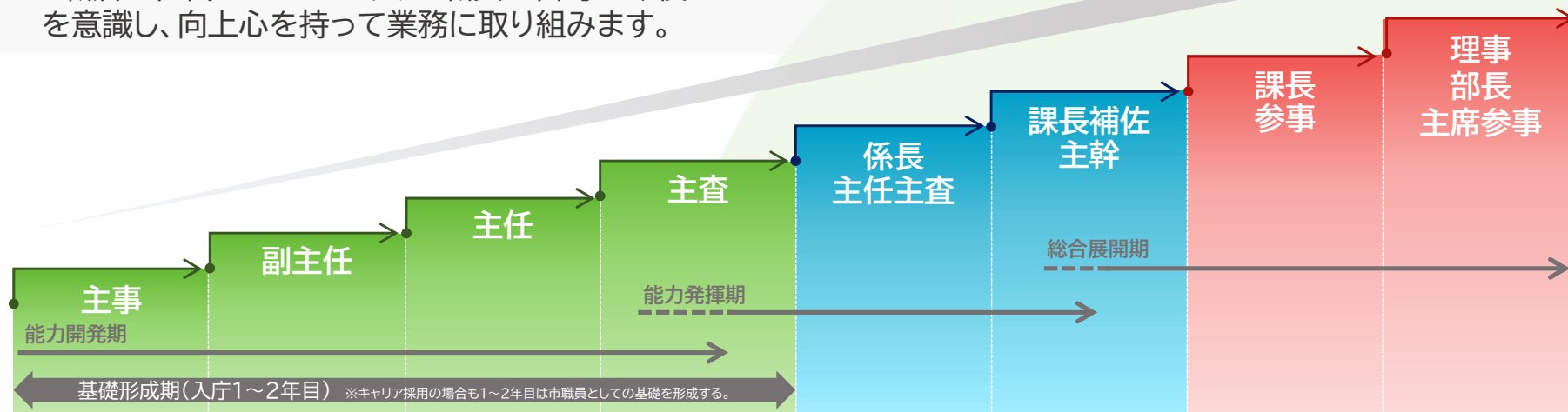
級／主な補職	求められる能力
1級 主事・技師など	担当業務の目標達成に向け、上司や先輩の指導・助言のもと、職務に必要な基本的な基礎知識を習得し、業務を的確に遂行します。
2級 副主任	担当業務の目標達成に向け、上司や先輩との連携・協力により、自発的に業務を遂行します。
3級 主任	担当業務の目標達成に向け、自立して正確かつ完成度の高い業務を遂行します。
4級 主査	所属内において、中心的な役割を担い、上司のサポートを行うとともに、若手職員の手本となる高度な知識・技術を有し、業務を遂行します。
5級 係長・主任主査	所属の業務の実務責任者として目標達成に向けた具体的な計画を立案し、進捗管理を行い、係内全体の業務を統括するとともに、係員の成長に繋がる指導・育成を行います。
6級 課長補佐・主幹	課長級を補佐する役割を担い、課内の係間連携を推進するとともに、所属が抱える新たな行政課題に対し、柔軟な発想で企画・立案を行います。
7級 課長・参事	所属の最高責任者として、監督者と連携し、課員の人材育成に責任を負いつつ、リーダーシップを発揮し、所属全体の業務を統括するとともに、他の所属と連携し、市の政策の実現に向けて行動します。
8級 理事・部長	市全体の将来像を的確に捉え、部全体を管理統率し、部内の施策の意思決定を行うとともに、部門間の横断的な連携や関係機関との協働により、市政の経営層として責任ある決断・行動をします。
事務官・技術官 教育保育官・技能労務官	長年にわたり各分野で培ってきた豊富な知識や経験を生かしながら業務を遂行しつつ、職員への助言や支援を通じて自身の知識や経験、ノウハウの伝承を行います。
会計年度任用職員	市職員(公務員)としての職責を自覚し、任用期間中において、組織の一員として正規職員を補完し、業務を正確かつ適切に遂行します。

第2章 あるべき姿

キャリアの流れ

常に一つ上の職層を意識して、キャリアを積み重ねる

- 職層や世代にかかわらず、全職員が自身の今後のキャリアを意識し、向上心を持って業務に取り組みます。



1級

- 基礎知識の習得
- 業務規律の遵守
- 組織理解
- サポートによる的確な業務遂行

2級

- 自発的行動
- 担当業務の専門知識の習得
- 創意工夫
- 係内での役割意識

3級

- 自立
- 正確性と高い完成度
- 業務効率化の意識
- 常に問題意識を持った行動

4級

- 係の中核（エース）としての自覚
- 管理監督者と後輩職員のパイプ役
- 後輩職員の手本
- 柔軟なアイデア

5級

- 係内マネジメント
- 係内業務の的確な進捗把握
- 係員の能力開発
- 課内の調整・連携

6級

- 課長の補佐
- 全庁的視点
- 課内係間連携の促進
- 庁内各課との調整・連携
- 施策改善の企画・立案

7級

- 課内マネジメント
- 課員の人材育成
- 課全体のパフォーマンス向上
- 適切な業務配分とフィードバック
- 風通しの良い職場づくり
- 他の所属と連携した政策実現

8級

- 市政経営意識と組織改革意識
- 決断力
- より良い職場環境・組織風土の醸成
- 管理職の育成
- 組織の枠を超えた市政運営

身につけたい姿勢・能力

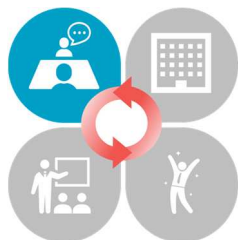
第3章

取組の方向性



第3章では、第2章の「あるべき姿」を踏まえ、組織の好循環を生み出す4つの要素において、職員全員が当事者意識を持って取り組んでいく方向性について説明します。

01 人材確保



関連する
“大切にする視点”

職員像

おもいやり

そうぞう力

変革力

職場像

対話

ウェルビーイング

1 求める人材像の設定

■ 目指す職員像に共感する人材の確保

- 本方針により示す“目指す職員像”を積極的に発信し、共感する人材の増加を図るとともに、“チャレンジ&スマイル”を実現できる資質を持った人材を確保します。

■ 多様な人材確保に向けた採用試験の実施

重点

- 民間等での職務経験者や専門職の積極採用も見据え、年齢要件の拡大や実施方法の見直しを図り、人物重視でターゲットを明確にした採用試験を実施します。

2 組織力向上のための多様な人材の確保

■ 外部専門人材の登用

- 急務とされているデジタル分野をはじめ、専門的知識・技能をもった人材を国や県、民間企業等から受け入れ、高度化する業務に対応します。

■ 関係機関との積極的な人事交流

- 国や県、民間企業との積極的な人事交流により、様々な機関との人脈を構築することによる市の施策へ還元します。

3 「選ばれる組織」となるための魅力発信

■ 積極的な情報発信による組織ブランディング

重点

- 採用試験の受験者増に向け、組織の好循環に繋がる4要素に関する取組をホームページやSNS等のメディアを通じて積極的に発信し、組織ブランディングを図ります。

■ 採用プロセスの重視

- 就職活動から採用決定までのプロセスにおいて、本市の魅力を発信するとともに、採用後のギャップを最小限とするため、先輩職員や受験者同士の対話機会創出など、コミュニケーションを図る機会を充実させます。

■ 職員採用広報の充実

- 採用試験における人材情報サービスへの登録や就職イベントへの参加などを通じて、積極的に採用試験情報を発信し、採用試験の受験者増及びより良い人材確保に繋がります。

02 人材育成



関連する
“大切にしている視点”

職員像

おもいやり

自己成長力

変革力

職場像

対話

OJT (On the Job Training)

タテ・ヨコ・ナナメ

1 マネジメントスキルの向上

■ 管理者・監督者が職責を理解する研修の実施

- 西部四市合同研修及び単独研修において、組織マネジメントや部下との接し方などのスキルを向上させる研修を実施します。

■ 対話スキルの向上と対話機会の充実

重点

- 管理者・監督者などを対象に、対話スキルの向上に繋がる研修を実施するとともに、組織全体として、所属長と職員との面談機会(1on1ミーティング)の増加を図ります。

■ 評価者研修の実施

- 人事評価の評価者が、公平公正で客観的な評価を行い、職員の成長に繋がる的確なフィードバックが行えるよう評価者研修を実施します。

■ 管理職が自ら行動する組織風土の醸成

- 幅広い視野と知識が求められる管理職が、BPRや業務改善などに対し、職員の先頭に立って率先して取り組む機運を醸成します。

2 個々の職員のスキルアップ

■ リスキリング機会の提供

重点

- 組織として、職員が新たなスキルを獲得できる機会の充実を図るとともに、派遣研修や資格取得助成などにより、知識や技能を習得する意欲のある職員を応援します。

■ OJTによる職場全体の活性化

重点

- 新規採用職員をはじめとする若手職員が、職場での実践を通じて業務知識やスキルを身につけられるよう、指導員・監督者等に対して、教え方・伝え方の能力向上につながる研修を実施し、職場全体の活性化に繋がります。

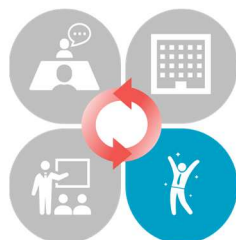
■ 未来思考の醸成

- リスキリング機会の提供やデジタル分野の研修の充実により、10年20年後を見据え、現状の業務に問題意識を持ち、デジタル活用によるBPRや業務改善に積極的に取り組む未来思考を持った職員を育成します。

■ Off-JTの充実

- 各年度策定する研修計画に基づき、各階層に応じ、必要とされるスキルを習得できるよう近隣市との合同研修や単独研修などを実施します。

03 適正配置・処遇



関連する
“大切にする視点”

職員像

おもいやり

自己成長力

変革力

職場像

対話

ウェルビーイング

1 組織の将来を担う職員の適正配置

■ 職員の適性・能力を活用した戦略的な人事配置 重点

- 人事評価制度や職員が作成する自己申告書の内容を考慮した上で、人事部門と各所属の情報交換を密にし、経験や能力に応じた適材適所の人事配置を行います。

■ リスキリング等で獲得した能力の活用

- 職員が、リスキリングやスキルアップにより獲得した知識・技能を担当業務に活かすとともに、人事配置に反映し、組織力と職員のモチベーション向上に繋がります。

■ 年齢・職層に応じた職員の活躍促進

- 定年引上げに伴い、60歳以降も働く職員の幅広い職務における活躍を促進し、多様な知識や経験を最大限活用できる人事配置を行います。

■ 長期配属による職員の専門性の活用

- 自身のスキルや知識を特定の分野で継続して発揮したいという職員の意向やその能力発揮の状況、周囲の職員への影響や組織課題への対応を踏まえ、長期配属に伴うデメリットに留意しながら、職員の専門性を高め、行政課題に柔軟に対応する体制を整えます。

2 人事情報を活用した配置、処遇、能力開発

■ 人事情報一元化に向けた環境整備 重点

- 採用管理、人事配置、育成管理、人事評価等の人事関連の業務をより効率的かつ高度に行うため、HRテクノロジー等の導入など、デジタル技術を活用した人事情報の一元化に向けた検討を行います。

■ 主体的なキャリア形成支援に向けた体制整備

- 職員の主体性や自発的な能力開発の促進には、キャリアをイメージできる体制が必要であるため、主体的なキャリア形成支援に繋がる体制を整備します。

■ 人事評価制度の効果的な運用と見直し

- 公平公正で客観的な評価を行い、職員の成長に繋がるよう運用するとともに、より効果的な制度となるよう、取り巻く環境や時代潮流に合わせて実施方法や評価項目等の随時見直しを行います。

■ 人事異動を通じた能力開発及び適性確認

- 採用から10年間で3ヶ所程度を目安にジョブローテーションを行い、市職員としての幅広い知識や経験を重ねることで能力開発と職務適性を確認します。

04 職場環境の整備



関連する
“大切にする視点”

職員像

おもいやり

そうぞう力

職場像

対話

ウェルビーイング

タテ・ヨコ・ナナメ

1 誰もが働きやすい職場環境の整備

■ 対話が溢れ、支え合う組織風土の醸成

重点

- 職員同士が対話する機会を多く設け、世代や職層に関わらず、チームの中で積極的にコミュニケーションを図り、風通しの良い職場づくりを実現し、職員1人ひとりの自己有用感や自己肯定感を高めます。

■ 異なる価値観の尊重と多様な働き方への対応

- 職員1人ひとりの価値観や環境、ライフスタイルに応じた柔軟で多様な働き方などを推進し、全ての職員が働きやすい職場の実現を目指します。

■ 一体感を高めるコミュニケーションの活性化

- 働き方が多様化する中でも、チームとしての一体感を高めながら効率的・効果的に業務を進めるため、コミュニケーションツールの積極的な活用や1on1ミーティングなどの対話機会の意図的な増加を促進します。

■ 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のため、職員1人ひとりの知識や理解を深めるため、研修の実施と意識啓発に取り組みます。

2 「職員のエンゲージメント」の向上

■ エンゲージメントの把握

重点

- 職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ、愛着などの「エンゲージメント」について、働き方に関するアンケートなどを通じて把握し、職員へのフィードバック(可視化)することで、組織の健全化や組織力向上、職員のモチベーションの向上、人材の定着に繋がります。

■ ワークライフバランスをサポートする体制整備

- 管理職が率先してワークライフバランスの充実に取り組むとともに、ノー残業デーの推進や休暇の取得しやすい雰囲気づくりに努め、職員のプライベートやライフイベントを応援し、サポートする体制を整備します。

■ 職場の健康管理等に関する取組の充実

- 特に、職員の心の健康を維持するため、ストレスチェックの実施やレジリエンス(ストレスや困難を跳ね返す力)を高める研修の実施を通じて総合的なメンタルヘルス対策に取り組めます。

[参考] 用語解説

ページ	用語	意味する内容
8.11.18	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
10	ダイバーシティ	人材の多様性を認め合い、活用する考え方
10	インクルージョン	個人を尊重し、効果的に活かし合う考え方
10.16.17	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していくこと
10	デジタルライゼーション	デジタル技術を活用して組織の業務プロセスを一新し、住民や関係団体等に対してサービスを提供するより良い方法を構築すること
10	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
11	ウェルビーイング	幸福で肉体的、精神的、社会的すべてにおいて満たされた状態
11	タテ・ヨコ・ナナメ	タテ → 先輩・後輩(上司・部下)、ヨコ → 同期・同世代、ナナメ → 世代・所属に捉われない繋がり
15	(組織)ブランディング	職場のブランド(価値)を高めるために行うさまざまな活動
16	Off-JT	職場や通常業務から離れ、特別に時間や場所をとって行う人材育成手法のこと (Off the Job Training)
17	HRテクノロジー	人事・総務・労務で用いられるシステムやサービスの総称 (Human Resources テクノロジー)



袋井市職員人材育成基本方針

令和6年3月改訂

作成 | 静岡県袋井市

【担当】総務部総務課人事研修係

【監修】袋井未来職員創作アドバイザー 南郷佑奈
