

姫路市 人材育成・確保基本方針

令和 7 年 3 月改訂版

改訂履歴

改訂年月日	該当ページ	内容
平成10年12月	－	姫路市人材育成基本方針策定
令和2年3月	－	現行版の姫路市人材育成基本方針へ改訂
令和4年4月	23～25	「姫路市における標準的な職及び標準職務遂行能力を定める規則」の一部改正に伴い、技能労務職給料表適用職員の標準職務遂行能力を更新
令和7年3月	－	複雑化・多様化する行政課題に対応するため、「人材育成」のみならず、外部人材の活用も含めた多様な「人材確保」の側面、「職場環境の整備」及び「デジタル人材の育成・確保」についても記載 また、標準職務遂行能力に基づくスキルマップを整備

はじめに

人口減少・少子高齢化の進行や、ＡＩ（人工知能）などＩＣＴ関連技術の進展に伴い、「質の高い人的資源を確保するとともに、職員の資質向上を図ることで、いかにして、効率的・効果的に仕事を進めるか」がキーとなる時代に突入しました。

一方で、さまざまな属性（性、年齢、国籍、ハンディキャップの有無等）、生き方、働き方等に応じて、住民のニーズは多様化しており、行政は、これらのニーズを的確に汲み取り、関係主体間の連携と協働のもと、質の高いサービスを継続的に提供していく必要があります。

そのためには、顕在化しているニーズだけでなく潜在的なニーズをも把握し、共感するとともに、正しい目標を設定し、その目標に向かって柔軟に思考し行動できる職員の育成が重要となります。

本市では、平成１０年度に「人材育成基本方針」を策定し、職員研修をはじめとした人材育成のための取組を総合的に展開してきました。平成２７年度には、地方公務員法の改正に伴う人事評価制度の導入を契機として当該方針を改訂し、人事評価と人材育成・人材開発との連動を軸に、取組の強化を図ってきたところです。

新しい時代への変化や行政課題に的確に対応し、市民から信頼される職員となるよう、これまでの取組や時勢の変化を踏まえ、将来を見据えた人材確保や人材育成を推進することを目的に、今回の改訂を行います。

「姫路市人材育成基本方針」は、「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」（平成９年１１月１４日付自治整第２３号）において策定が求められている「人材育成に関する基本方針」及び地方公務員法第３９条第３項に定められている「研修に関する基本的な指針」に基づき作成しました。今回、「人材育成・確保基本方針策定指針」（令和５年１２月２２日総行給第７１号）を反映し、「姫路市人材育成・確保基本方針」として改訂するものです。

目次

姫路市人材育成・確保基本方針の全体イメージ	01
-----------------------	----

第1章 姫路市職員がめざすべき職員像	02
---------------------------	-----------

3つの職員像	02
--------	----

「T型職員」と「H（Himeji）型職員」	03
-----------------------	----

「未来志向」でチャレンジできる職員	04
-------------------	----

「人」をたいせつにする職員	05
---------------	----

第2章 姫路市職員が身につけるべき能力	06
----------------------------	-----------

標準職務遂行能力	06
----------	----

職制上の段階に応じて求められる能力	07
-------------------	----

具体的な能力の体系	08
-----------	----

標準職務遂行能力に基づくスキルマップ	09
--------------------	----

第3章 人材育成・確保の基本的な考え方	10
----------------------------	-----------

3つの基本的な考え方	10
------------	----

第4章 人材育成・確保の具体的な取組	11
---------------------------	-----------

取組項目一覧	11
--------	----

各部門の基本的な役割	12
------------	----

取組① 研修の充実	13
-----------	----

取組② コンプライアンスの徹底	14
-----------------	----

取組③ 人事評価制度の活用	15
---------------	----

取組④ 任用・人事異動等の人材育成への活用	16
-----------------------	----

取組⑤ 戦略的な人材確保	17
--------------	----

取組⑥ デジタル人材の育成・確保	18
------------------	----

取組⑦ 多様な人材の活躍支援	19
----------------	----

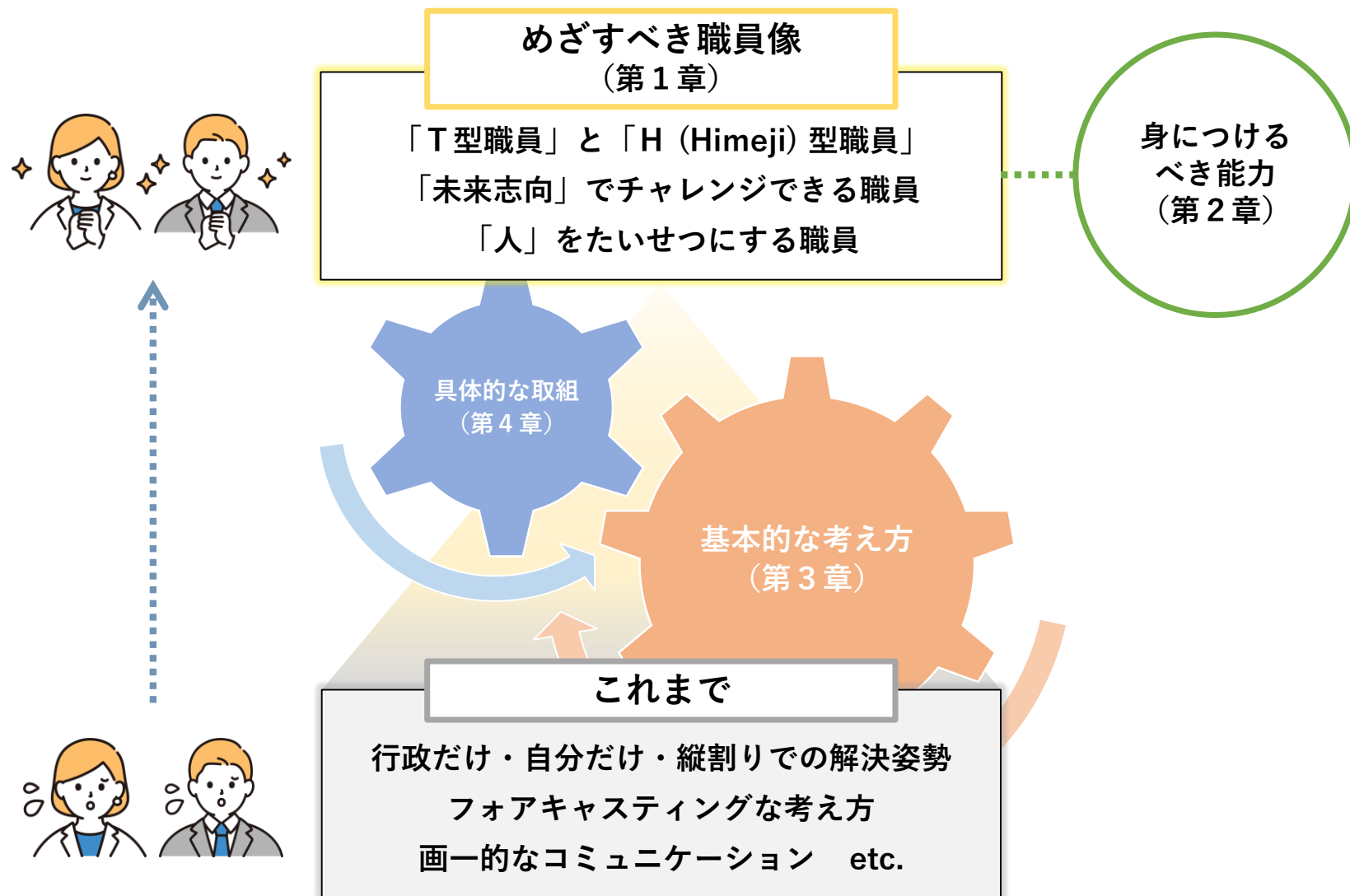
取組⑧ 安心して働ける職場環境の確保	20
--------------------	----

【参考】標準職務遂行能力（一覧表）	21
--------------------------	-----------

行政職・医療職・教育職・消防職	21
-----------------	----

技能労務職	25
-------	----

姫路市人材育成・確保基本方針の全体イメージ



第1章 姫路市職員がめざすべき職員像

≫ 3つの職員像

➡ これからの姫路市職員に求められる能力開発の方向性を考慮し、めざすべき職員像を以下のとおり示します。

本市の最上位計画である姫路市総合計画「ふるさと・ひめじプラン2030」には、信頼ある行財政運営の推進を実現するための市の取組の中の一つとして、「市民から信頼される職員の育成」が挙げられています。

姫路市の未来を創造する行政のプロフェッショナルとして、市民との信頼関係を強固なものとするため、姫路市職員がめざすべき職員像は以下の3つとし、これら全てを具える職員を目標として、人材育成を進めます。

全ての職員は、この職員像を念頭に、能力開発・自己啓発に努めるものとします。



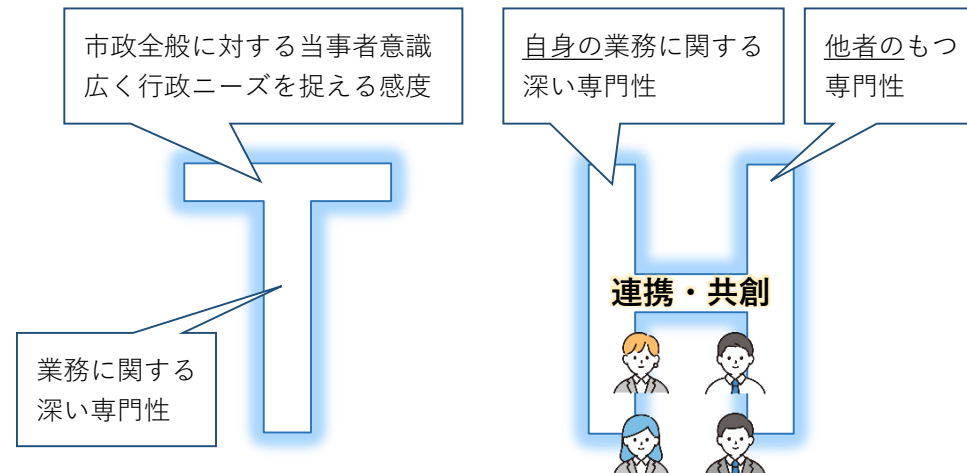
第1章 姫路市職員がめざすべき職員像

≫ 「T型職員」と「H(Himeji)型職員」



人口減少・少子高齢化の進行により、一層効率的かつ効果的な行政運営が求められる一方で、対応すべき行政課題は多様化・複雑化しています。このような状況では、行政ニーズをよりの確に捉えるとともに、必要に応じてさまざまな主体と連携し、課題解決にあたって、各主体の強みや専門性を掛け合わせて「共創」することが重要です。

これらのことを踏まえ、広く行政ニーズを捉える感度と担当する業務に関する専門性を兼ね備えた「T型職員」と、連携・共創のもとでチーム一丸となって課題を解決する力をもつ「H(Himeji)型職員」の、**2つの職員像の両立**をめざし、職員の資質向上を図ります。



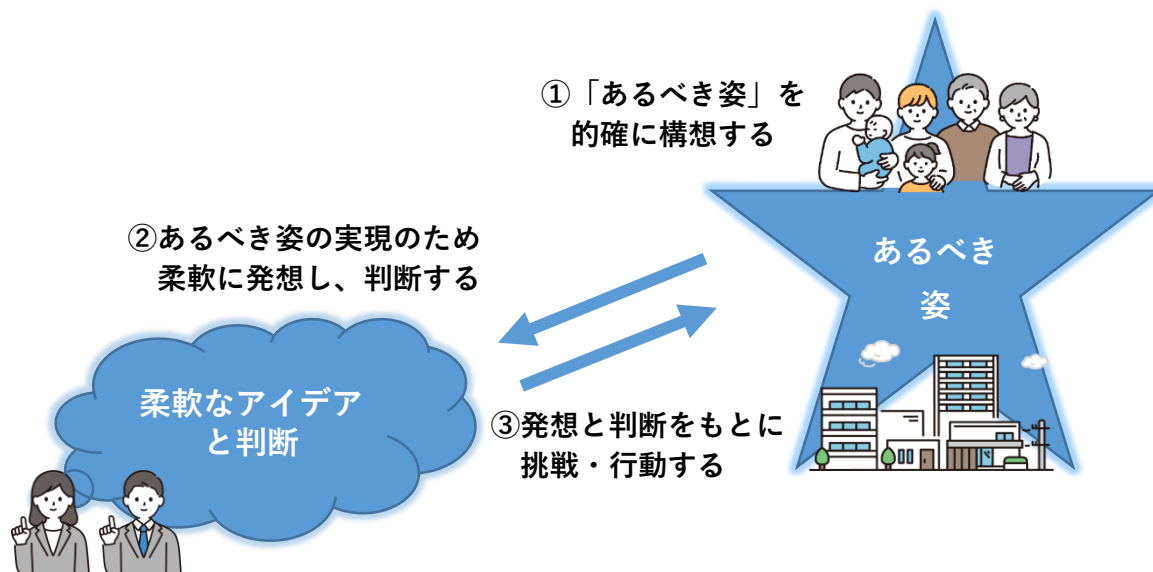
第1章 姫路市職員がめざすべき職員像

≫ 「未来志向」でチャレンジできる職員



職員には、現在の市民だけではなく、未来の市民に対しても責任をもって職務を遂行することが求められます。このためには、正しいビジョンの設定と、ビジョン実現に向けて、前例や慣習にとらわれない発想や行動が必要です。

このことから、現在だけではなく、未来の姫路市民のニーズを捉え、未来の姫路市のあるべき姿を**的確に構想し、柔軟な発想と判断であるべき姿に向かって挑戦・行動**する職員を、めざすべき職員像として位置づけます。



第1章 姫路市職員がめざすべき職員像

≫ 「人」をたいせつにする職員



近年、「多様性」又は「ダイバーシティ」をキーワードに、個人がもつさまざまな属性（性別、年齢、国籍、ハンディキャップの有無等）や考え方などを認め合い、お互いの多様な「ありのままの姿」を尊重しようという機運が高まっています。

これに呼応して、市民のニーズやわたしたちの職場環境も多様化し、一層「人」をたいせつにした、個別のかつ丁寧な対応が求められます。

このことから、日々の業務や職場内外のコミュニケーションにおいて、市民や職員一人ひとりの**多様な属性、生き方、考え方を尊重**することを基本として、市民に**寄り添い、共感し、きめ細やかな市民サービスを実現**する職員を目標とします。

第2章 姫路市職員が身につけるべき能力

≫ 標準職務遂行能力

➡ 第1章に掲げる職員像を具現化するために必要とされる能力や意識について示します。

「**標準職務遂行能力**」とは、課長級・係長級など職制上の段階に応じ、職務を遂行する上で発揮することが求められる能力であり、任命権者が定めることとされています。

地方公務員法において、職員の任用は人事評価その他の能力の実証に基づいて行うものとされており、この「標準職務遂行能力」と職の適性を有するか否かが判断されることになります。

本市では、「姫路市における標準的な職及び標準職務遂行能力を定める規則（平成28年姫路市規則第17号）」をはじめとして、各機関において定められていますが、概ね、本章で示す内容と整合したものとなっています。

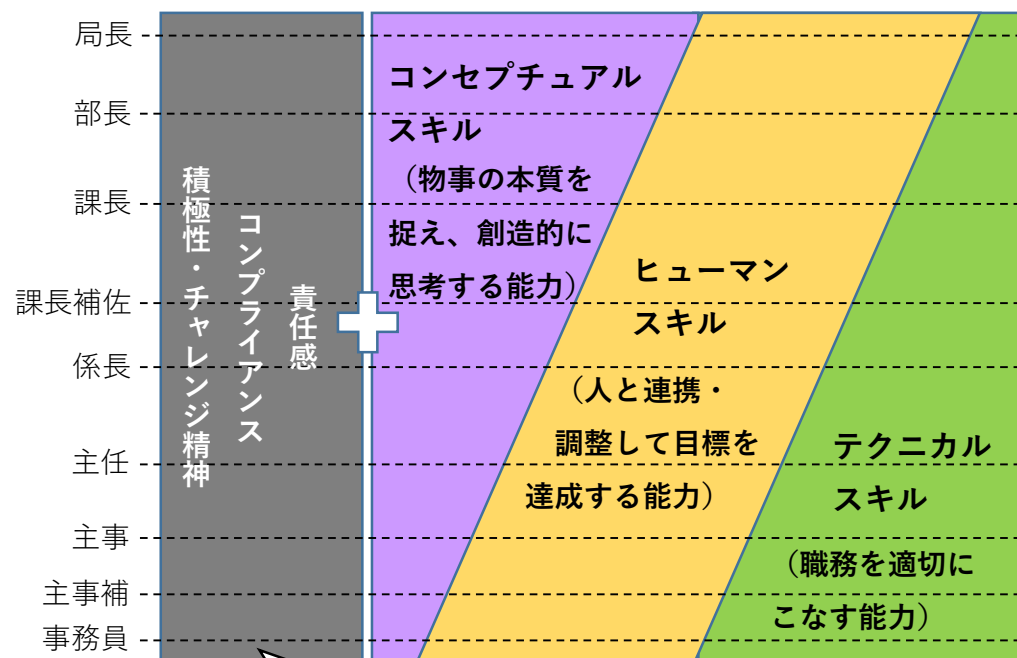
人事評価制度の能力評価においては、この「標準職務遂行能力」を有するかどうかを判断するための評価項目が掲げられますが、評価結果を開示する際の面談等において、**どの評価項目のどの部分が、自身の「強み」や「改善すべき部分」であるのか把握し、今後の能力開発に役立てる視点が必要です。**

また、昇任・昇格を見据えて、**自身の一段階上の職にかかる「標準職務遂行能力」を把握し、今後どのような能力が求められるのか意識**しながら、日々の職務や自己学習にあたることも重要です。

「標準職務遂行能力」の内容については、巻末の参考資料を参照してください。

第2章 姫路市職員が身につけるべき能力

≫ 職制上の段階に応じて求められる能力



1950年代、ハーバード大学のロバート・カッツ教授は、マネージャーが必要とするスキルには、業務を遂行する上で必要な「テクニカルスキル」、人間関係を管理する「ヒューマンスキル」及び事柄や問題の本質を捉える「コンセプチュアルスキル」があるとし、マネージャーとしてのレベルが上がるにつれて「コンセプチュアルスキル」の重要性が増してくることを指摘しました。

この考え方を応用し、姫路市の職制、例えば行政職に展開すると、各段階で発揮が求められるスキルと比率を左図のイメージで捉えることができます。

この図を見ると、若手職員ほど「テクニカルスキル」、上位職になるほど「コンセプチュアルスキル」の比率が高くなっています。

ただし、ここで留意しなければならないのは、職位にかかわらず、これら3つの能力は全て必要となることです。例えば若手職員でも、与えられた職務を適切に遂行するための知識や技術を身につけることはまず必要となりますが、職務上の問題の本質を捉え、業務の改善に取り組む姿勢もまた重要です。

第2章 姫路市職員が身につけるべき能力

≫ 具体的な能力の体系（行政職等）

標準職務遂行能力大分類	標準職務遂行能力小分類	具体的に発揮が求められる能力 上段の緑色の能力は、職位に関係なく一定以上の発揮が求められる基礎的な能力 下段の紫色の能力は、職位が上がるにつれ高度な発揮・顕在化を求められる能力	「T型職員」と「H(Himeji)型職員」	「未来志向」でチャレンジできる職員	「人」をたいせつにする職員
取組姿勢	① 責任感	使命感 目的意識 担当事務・事業・施策・政策に対する責任意識	●		
	② コンプライアンス	コンプライアンス意識			●
	③ 積極性・チャレンジ精神	チャレンジ力 変革マインド		●	
業務マネジメント	④ 知識・技術、情報収集活用	情報収集力 情報共有力 デジタルリテラシー データ活用力 知識活用 課題認識力 情勢分析力 情報活用力	●		
	⑤ 折衝・調整、適切な説明	コミュニケーション能力 感知力・共感力 説明力・プレゼン力 交渉・折衝力	●		●
	⑥ 企画・立案、業務改善	論理的・戦略的思考力 発想力 創造力 問題発見力 共創力 業務改善力 企画・立案力 課題解決力 構想力 見通し力	●	●	
	⑦ 理解・判断	理解力 判断力 決断力	●		
	⑧ 職務遂行管理、業務の進捗管理	正確な業務遂行 段取り力 目標設定力 業務管理能力 事業管理能力 施策・政策管理能力 統制力	●		
組織マネジメント	⑨ チームワーク、組織支援	メンバーシップ フォロワーシップ リーダーシップ 労務管理能力			●
	⑩ 人材育成、自己啓発	自己啓発力 経験への意欲 指導育成力 モチベーションマネジメント力 キャリアマネジメント力	●	●	

第2章 姫路市職員が身につけるべき能力

≫ 標準職務遂行能力に基づくスキルマップ（行政職等）

標準職務遂行能力 ／職位	事務員	主事補	主事	主任	係長	課長補佐	課長	部長	局長
①責任感	姫路市職員としての使命感、目的意識								
	担当事務への責任意識				担当事業への責任意識		担当施策・政策への責任意識		
②コンプライアンス	コンプライアンス意識								
③積極性・ チャレンジ精神	チャレンジ力、変革マインド								
④知識・技術、 情報収集活用	情報収集力、情報共有力、デジタルリテラシー、データ活用力								
	業務知識活用		専門知識活用		課題認識力		情勢分析力、情報活用力		
⑤折衝・調整、 適切な説明	コミュニケーション能力、感知力・共感力								
	説明力・プレゼン力			交渉・折衝力			広い視野での折衝・交渉力		
⑥企画・立案、 業務改善	論理的・戦略的思考力、発想力、創造力、問題発見力、共創力								
	業務改善力			企画・立案力、課題解決力			構想力、見通し力		
⑦理解・判断	理解力								
	担当者としての判断力				責任者としての判断力		責任者としての判断力、決断力		
⑧職務遂行管理、 業務の進捗管理	正確な職務遂行、段取り力、目標設定力								
	業務管理能力				事業管理能力		施策・政策管理能力、統制力		
⑨チームワーク、 組織支援	メンバーシップ、フォロワーシップ								
					リーダーシップ、労務管理能力				
⑩人材育成、 自己啓発	自己啓発力								
	経験への意欲		指導育成力		モチベーションマネジメント力		キャリアマネジメント力		

第3章 人材育成・確保の基本的な考え方

≫ 3つの基本的な考え方

⇒ 前章までの内容を踏まえ、以下に示す基本的な考え方に基づき、人材育成・確保を推進します。

1

「多様性」を重視し、多様な人材がその個性と特性を十分に活用できる組織をめざします。

- ✓ 多様化する市民のニーズに的確に応えるため、多様な人材を育成・確保し、各人材の強みや専門性を活かすことで、市役所全体の「感知力・共感力」や「チーム力」を高めます。
- ✓ 個性ある職員がその能力を存分に発揮できる職場環境づくりを通じて、個々のエンゲージメントを高め、各職場の組織力強化につなげます。

2

人事管理・人事評価制度と、人材育成・能力開発の効果的な連携を推進します。

- ✓ 人事管理・人事評価制度の運用と人材育成・能力開発が好循環を形成するような仕組みづくりに取り組みます。
- ✓ 形成されたサイクルにおいて、各職員のキャリアの土台となるスキルの高度化や、キャリアビジョンの明確化を図ります。

3

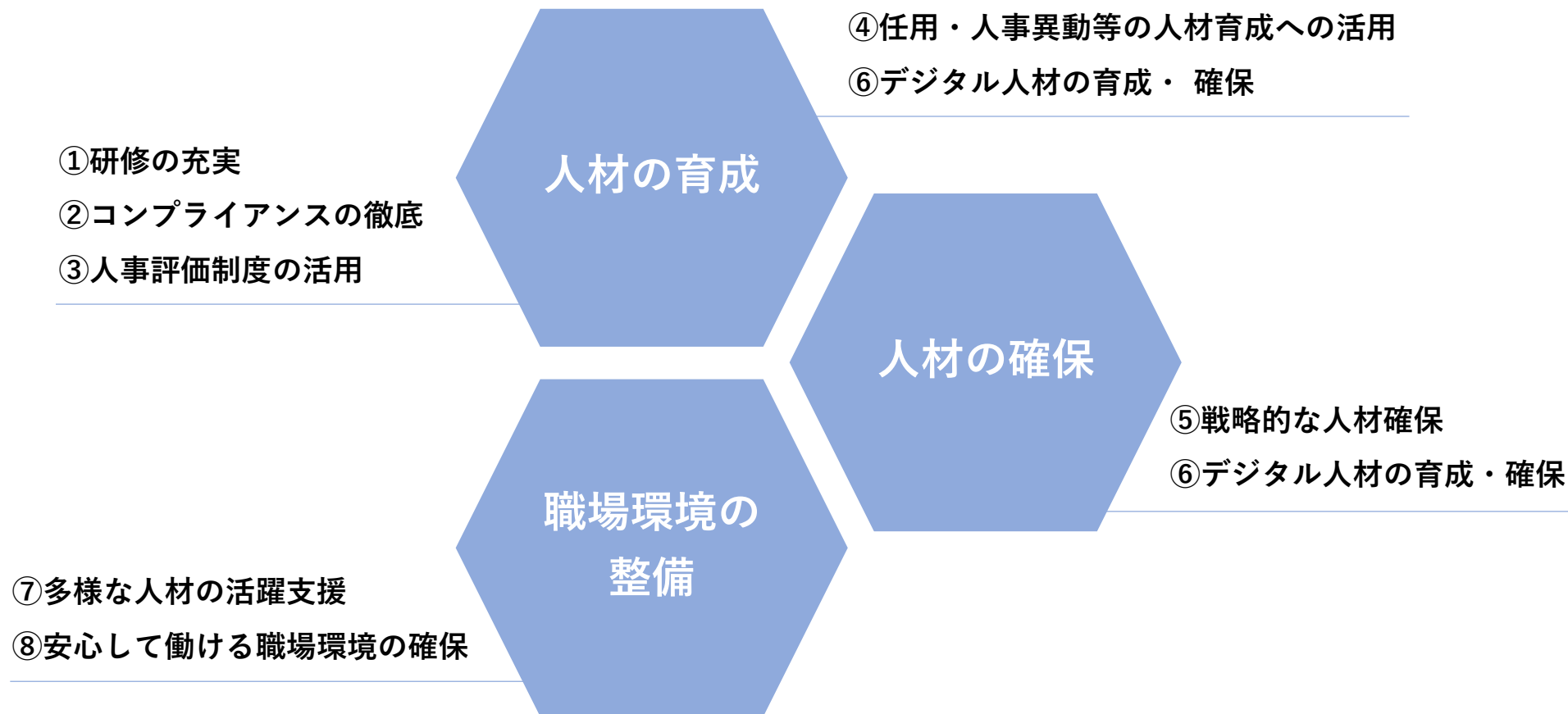
行政のプロフェッショナルとして、価値を創造し、自ら変革しつづける職員を育成・確保します。

- ✓ 行政のプロとして、市民に誇れる高いコンプライアンス意識・倫理観を持ちつづけるとともに、デジタル技術の進展が著しい時代にあって、姫路市職員として、変革マインドをもって価値創造できる職員を育成・確保します。

第4章 人材育成・確保の具体的な取組

≫ 取組項目一覧

➡ 第3章に掲げる基本的な考え方に基づき、以下に示す取組を進めていきます。



第4章 人材育成・確保の具体的な取組

≫ 各部門の基本的な役割

各取組の頁で詳述しますが、取組にあたっての職員や各部門の基本的な役割は、以下のとおりとします。

各職員の役割

能力開発の根本は、「自ら学ぶ（＝自己学習）」です。
職員自身が能力開発を行う意欲を持たない限り、どのような素晴らしい理論や教えも真に身につくことはありません。
自身のキャリアプランを考えながら、自分にはどのような強みがあるのか、また、どのような能力が不足しているのかを具体的に把握するとともに、その「強み」や「改善すべき部分」に応じて、**自発的に自己学習（研修の受講、自己啓発等）に励みます。**

管理監督者の役割

管理監督者は、人材育成が重要な責務であることを認識し、**各職員が自己学習を行うための「刺激」を与えること**が重要です。人事評価制度におけるフィードバック等を通じて、各職員の能力開発のきっかけをつくるとともに、積極的に研修等の機会を設けます。
また、具体的に職場環境（職場の「色」）をつくるのは、主として管理監督者の立場にある職員です。**働きやすい職場環境づくりに努め、組織力の強化を図ります。**

人事部門の役割

人事部門は、複雑化・多様化する行政課題に的確に対応できる多様な人材を確保します。また、育成面では、人事異動や昇任・昇格、人事評価制度等について、それが単なる人事管理ではなく、**人材育成・能力開発、キャリア形成において重要な役割を果たしていることを認識するとともに、各職員の意欲を刺激し、その能力が最大限に発揮されるよう、適切に人事諸制度の運用を行います。**

さらに、ワーク・ライフ・バランスの推進等を通じて、安心して働くことのできる職場づくりを支援します。

研修部門の役割

研修部門は、絶えず、各職員のさまざまな能力開発ニーズの把握に努めるとともに、新しい知識・スキルやものの考え方を開発するための最も直接的な手法である「**研修**」について、**各職員の能力開発ニーズに応じた多彩なメニューを企画し、実施します。**

また、職員の自己学習を促進するとともに、職場研修、派遣研修の支援等を通じた各職場への働きかけを行います。

第4章 人材育成・確保の具体的な取組

≫ 人材の育成－取組①：研修の充実

人事評価により明らかになる「強み」を伸ばし、「改善すべき部分」を補完するために、また、時代によって刻々と変化する価値観や考え方を身につけるために、**積極的に研修（研修部門等が実施する研修のみならず、派遣研修やOJT（職場内訓練）、自己研修を含む。）を活用**するものとします。

特に研修部門においては、毎年度策定する研修計画に基づき研修を充実させ、幅広い能力開発やキャリア形成の機会を用意するよう努めます。

各部門の役割

各職員

能力開発の根本が「自ら学ぶ（＝自己学習）」であることを念頭に、積極的に研修を活用します。

管理監督者

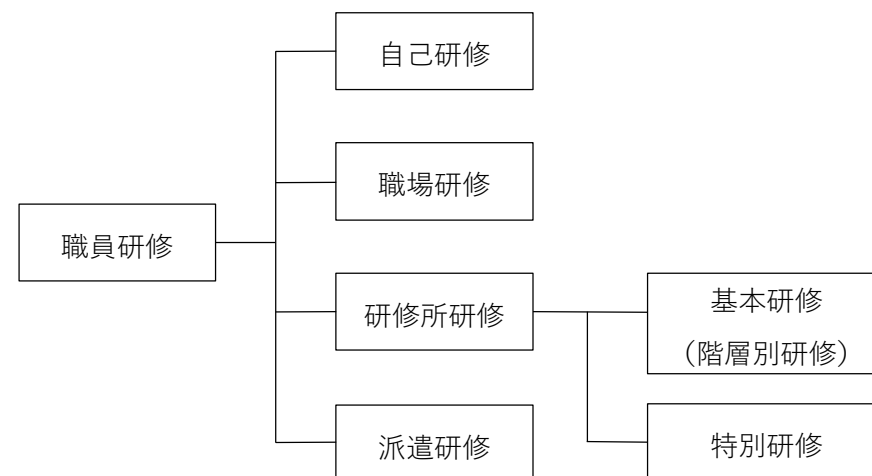
自身の職場においてOJTが適切に実施されるよう配慮するとともに、部下に対して積極的に研修受講の機会を与えます。

研修部門

人事評価で明らかになる「強み」や「改善すべき部分」は、個人差があることから、階層別研修のような一律型の研修だけではなく、個々の能力開発のニーズに応じた特別研修を充実させます。

また、研修の企画にあたっては、「職員のキャリア形成に必要なスキルを身に付ける」という観点から、自己研修や派遣研修への支援を含め、社会情勢等に応じた多彩な研修を実施するよう努めます。

【参考：職員研修の体系】



第4章 人材育成・確保の具体的な取組

≫ 人材の育成－取組②：コンプライアンスの徹底

コンプライアンス意識は、第2章や「標準職務遂行能力（一覧表）」においても示されているとおり、公務員として、全ての職員が持たなければならない基本的かつ重要な意識です。法令遵守だけでなく、倫理観や社会的規範にも準じ、全体の奉仕者である自覚を持って公正に業務を行うことで、市民の期待に応える必要があります。

また、第1章に掲げる「『人』をたいせつにする職員」を育成するためには、**人権意識**が共通の土台として具わっていなければなりません。

引き続き組織をあげて、これらの意識の徹底・向上に努めます。

各部門の役割

各職員

研修等の機会を利用して、コンプライアンス意識及び人権意識の徹底向上に努め、公務員であることの自覚をもち、市民に信頼されるよう公正に職務を遂行します。

管理監督者

職場内のコンプライアンスを徹底するとともに、思いやりをもって他者に接するよう、部下職員に対し適切な助言・指導を行います。

また、不祥事を防止するためにも、職場内のコミュニケーションを十分にとり、風通しの良い職場づくりに努めます。

人事部門

関係部門と連携し、組織的にコンプライアンス意識の徹底向上、服務規律の確保に努めます。

研修部門

階層別研修等において、公務員倫理に関する研修や適正な業務執行に関する研修、人権研修等をカリキュラムに取り入れ、継続的なコンプライアンス意識や人権意識の維持向上を図ります。

さらに、人権意識の向上のため、人権・文化教養講座の開催や、外部団体が主催する人権研修への派遣を行います。

第4章 人材育成・確保の具体的な取組

≫ 人材の育成－取組③ 人事評価制度の活用

人事評価は、地方公務員法において「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用する」とされていますが、それだけではなく、自己評価及び上司による面談・フィードバックを通じて、**自身の「強み」や「改善すべき部分」を明らかにすることで職員自身の主体性や意欲を引き出し、職員自身の成長やエンゲージメントの向上に役立てるためのツール**と位置づけます。

また、能力・行動評価においては、潜在的な能力を評価するのではなく、第2章に掲げたような能力が**いかにして「行動」として顕在化したか**を評価し、評価項目に関連する研修を充実させていきます。

各部門の役割

各職員（被評価者）

人事評価がもつ人材育成のツールとしての側面を理解するとともに、自身の成長に役立てるため、上司からのフィードバックを積極的に活用します。

また、明らかになった自身の特性（強みと改善すべき部分）に応じて、積極的に能力開発に努めます。

管理監督者（評価者）

人事評価がもつ人材育成のツールとしての側面を理解するとともに、的確な評価と丁寧な面談、積極的なフィードバックを通じて適切な指導や助言を行うなど、部下の成長を支援します。

そのために、組織としての目標を明確に示し、組織内で意識を共有することにより、仕事に対する意欲の向上を図るとともに、日頃から部下職員の職務行動等の把握に努めます。

人事部門

各職員のキャリア形成を意識し、昇任・昇格等の任用や人事異動に人事評価結果を活用します。

また、人事評価制度の運用に関して、国の動向や他自治体、民間事例等の情報収集を絶えず行い、制度のアップデートに向けて検討を重ねます。

研修部門

全ての職員に対して「人事評価は人材育成のツールである」ことの理解を促し、制度運用の効果をあげるため、「評価者研修」、「被評価者研修」のほか、面談力・フィードバック力強化や目標管理に関する研修を実施します。

また、人事評価を踏まえ、必要な能力を伸長するような特別研修のラインアップを充実させていきます。

第4章 人材育成・確保の具体的な取組

≫ 人材の育成－取組④ 任用・人事異動等の人材育成への活用

任用（昇任・昇格、任用替え等）やジョブローテーション（人事異動、所属内担当替え等）といった人事諸制度を、**研修と並ぶ、人材育成における重要な手段の一つ**と位置づけます。

職員が自らのキャリアプランを検討する機会を増やすとともに、人事評価制度の運用等を通じて、職員の能力や適性、希望する職務等を把握し、人事異動や昇任・昇格等にできる限り反映させることで、各職員の自己学習の意欲を刺激するなど、職員のキャリア形成を支援していきます。

各部門の役割

各職員

自らのキャリアプランを意識しながら、任用や人事異動等を、自身が成長するきっかけと受け止め、新たな意識や目標を設定するとともに、積極的に自己学習に取り組めます。

管理監督者

日々の職務行動等の観察や人事評価の面談等を通じて、部下職員の適性や能力を把握し、キャリア形成についても考慮した上で、所属内の配置や事務分担を適正に行います。

人事部門

人事評価・人事管理等のデータに基づき、能力や実績、希望等をきめ細かく分析し、それらに基づいた人事管理をHR（Human Resource）テクノロジーを活用することで、それぞれの職員がそれぞれの職場で遺憾なく能力が発揮されるように支援します。

研修部門

任用や人事異動等を新たな能力開発の機会と捉え、階層別研修の内容や、特定の能力を伸長するような特別研修のラインアップを充実させていきます。

第4章 人材育成・確保の具体的な取組

≫ 人材の確保－取組⑤ 戦略的な人材確保

少子高齢化の進展や生産年齢人口の減少により、人材の確保が困難な状況になっています。これを踏まえ、複雑化・多様化する行政ニーズに的確に応えるため、多様な背景・経験・スキル等を有する人材の確保に向け、戦略的に取組を進めていく必要があります。

本方針に基づき、定員適正化計画や採用計画を策定し、着実に実行します。

各部門の役割

人事部門

各局・各所属からのヒアリング等を通じた現状把握を丁寧に行い、幅広い任用方法を組み合わせながら、必要な人材を確実に確保するよう努めます。

具体的には、より多くの受験者に訴求するような公務の魅力の発信、採用手続のデジタル化など様々な試験方法の工夫、経験者や専門職など多様な人材の採用、委託や任期付職員・非常勤職員としての採用など適切な方法での外部人材の活用などを行います。

研修部門

採用された人材について、各人材の特性・経験等に応じ、姫路市職員として必要な知識・スキルの獲得に資する研修を体系的に実施します。

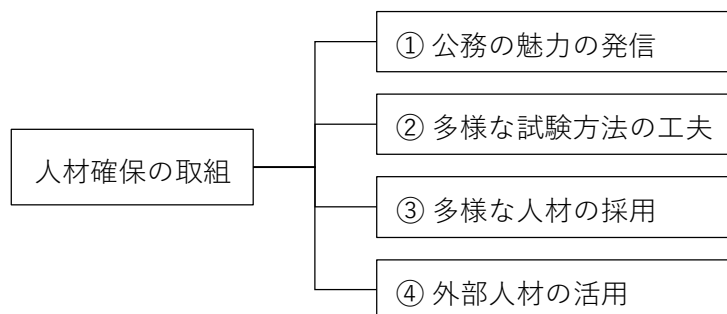
健康管理部門

職場への定着に向けて、採用後に面談を実施し、メンタルヘルス維持の観点から必要なフォローを行います。

管理監督者（各所属）

自らの組織において、既存の業務の見直しを行い、簡素化や効率化、類似する事務の整理統合を図るとともに、アウトソーシングを積極的に推進し、より簡素で効率的な行政運営に努めます。

そのうえで必要となる人材像について、将来を見据えて具体的な検討を行うとともに、人事部門と調整を行います。



第4章 人材育成・確保の具体的な取組

≫ 人材の育成・人材の確保 – 取組⑥ デジタル人材の育成・確保

人口減少社会を見据え、必要な行政サービスを維持しつつ、新たに求められるニーズに対応していくためには、デジタル技術を有効に活用する必要があります。各職員は、**デジタルを活用して、定型的な業務等を効率化し、市民サービスの付加価値を高める**ことが肝要です。

これを踏まえ、**全職員を「デジタル人材」と位置づけ**、全庁的なデジタル人材育成に取り組みます。研修等による各職員のデジタルリテラシー向上等を通じて、自発的かつ継続的にデジタル化・D Xに取り組む組織づくりを行い、デジタルを活用した地域・組織の課題解決につなげることをめざします。

なお、デジタル人材確保については、「取組⑤ 戦略的な人材確保」の一環として取り組み、デジタル人材育成については、「姫路ライフ・デジタル戦略」に委ねるものとします。

各部門の役割

各職員

各職員が、研修等を通じて個々のスキルを継続的に高めることで、業務内容に精通しつつ、デジタルで実現可能なことを理解した上で、デジタル化や業務変革を牽引する人材として成長するよう努めます。

管理監督者

長期的な社会環境の変化や国の方針、デジタル技術の動向を広く見渡し、全市的な視座に立って所管組織のデジタル化・D Xの必要性や方針を判断・提示し、実現に向けて支援・監督します。

また、変革に向けた所属職員の取組を適切に評価し、モチベーションの向上に努めます。

デジタル部門

デジタル人材育成に資する研修等の取組を主導するとともに、デジタル技術や庁内D X・地域D X等に係る専門的な知見を集積しつつ、部門内における職員の育成を推進し、各局への伴走が可能な体制を構築します。

研修部門

デジタル人材育成に資する研修や、デジタル関連資格の取得助成等においてデジタル部門と連携し、相互の知見を有効に活用しながら、デジタル人材育成を推進します。

第4章 人材育成・確保の具体的な取組

≫ 職場環境の整備 – 取組⑦ 多様な人材の活躍支援

多様化する市民のニーズに応え、質の高いサービスを提供するためには、年齢、性別、任用形態、ハンディキャップの有無等にかかわらず、**多様な人材が、さまざまな役割の中で「オール姫路」の一員としていかにその能力を発揮できるかが重要です。**

また、個々のライフスタイルや、子育て、親の介護、地域活動といった私生活の状況、年齢・性別等に応じた、**多様な働き方が実現できるような環境**も必要です。このような環境は、人材確保に当たって、「**選ばれる職場**」となるためにも**重要な要素**となります。

多様な人材がそれぞれのステージで、多様な働き方で活躍できるよう、組織をあげて環境づくりや意識の向上を進め、「働き方改革」を推進していきます。

各部門の役割

各職員

自らの職場が多様な人材で構成されていることを理解するとともに、お互いの立場や職務上の役割を尊重し、働きやすい職場となるように円滑なコミュニケーションに努めます。

また、在宅勤務・時差勤務・育児休業等の制度が利用できる場合は、自身の働き方を見直す機会と捉え、積極的な活用を検討します。

管理監督者

各職員の属性やワーク・ライフ・バランス等に応じて適切な業務分担を行ったり、制度の周知や制度利用への理解・配慮を行うなど、さまざまな人材に配慮した職場環境づくりを進めます。

また、将来の管理監督者を育成するため、性別等にかかわらず、部下がリーダーシップを発揮する機会（ミーティングやプロジェクト等）を積極的につくります。

人事部門

人事異動や任用において、多様な人材がその期待される役割に応じて適所に配置されるよう考慮します。また、多様な職員の活躍に向けて、制度面、環境面等における支援や管理監督者層への登用にに向けた積極的な人事管理等、これらの施策が継続的に効果をもたらすための組織風土づくりを進めます。

研修部門

期待される役割や課題に応じて、階層別研修や特別研修を実施するとともに、働き方改革に向けた意識の向上に資する研修や、業務の効率性・生産性の向上に資する研修を企画します。

第4章 人材育成・確保の具体的な取組

≫ 職場環境の整備－取組⑧ 安心して働ける職場環境の確保

前項に掲げる「働き方」を支える土台として、また、円滑な市民サービスの提供に直結するものとして、**職員一人ひとりが職場のかけがえのない一員として尊重されるとともに、心身の健康を維持し、はつらつとして職務にあたることのできる職場環境づくり**が肝要となります。

この観点から、メンタルヘルス対策、ハラスメントの防止、安全と健康の確保に向けた取組を引き続き進めていきます。

各部門の役割

各職員

研修等の機会を利用して、メンタルヘルス対策（セルフケア・ラインケア）やハラスメント防止の重要性を理解するとともに、積極的なコミュニケーションにより心身の健康の維持や風通しの良い職場づくりに努めます。

管理監督者

職場内のハラスメント（パワハラ、セクハラ、マタハラ等）を防止するとともに、日頃から部下職員の心身の健康に気を配り、メンタルヘルス対策（ラインケア）に取り組みます。

そのために、日頃から部下職員とのコミュニケーションを十分にとり、心理的安全性の高い職場づくりに努めます。

人事部門

各職場において働きやすい環境が確保されるよう、各職員のメンタルヘルスの状況等を考慮し、必要なサポートに努めます。

また、職員のエンゲージメントに関する定期的な調査の実施に向けて検討するなど、継続的な現状把握及び効果検証を通じて、職員の意欲向上、人材の定着化につなげられるよう人事施策の改善に努めます。

研修部門

健康管理部門と連携し、メンタルヘルス対策（セルフケア・ラインケア）、ゲートキーパー、ハラスメント防止、コミュニケーション力向上等に関する研修を実施することで、意識の醸成を図ります。

健康管理部門

メンタルヘルスケアや、安全な職場づくりに向けた取組をより一層進めていきます。

【参考】標準職務遂行能力（一覧表）

≫ 行政職・医療職・教育職・消防職

	標準的な職（行政職）	局長	部長	課長	課長補佐	係長	主任	主事	主事補	事務員
	（医療職）		部長	課長	課長補佐	係長				
	（幼稚園職員）				校長園長	園長	主任教諭	教諭（３級）	教諭（２級）	教諭（１級）
	（指導主事）			課長		係長・管理指導主事・指導主事				
	（消防職）	消防正監	消防監	消防司令長	消防司令（課長補佐）	消防司令（係長）	消防司令補	消防士長	消防副士長	消防士
取組姿勢	①責任感	自己の職責を認識し、最後までやり遂げる意思を持って職務に取り組んでいる。	自己の職責を認識し、最後までやり遂げる意思を持って職務に取り組んでいる。	自己の職責を認識し、最後までやり遂げる意思を持って職務に取り組んでいる。	自己の職責を認識し、最後までやり遂げる意思を持って職務に取り組んでいる。	自己の職責を認識し、最後までやり遂げる意思を持って職務に取り組んでいる。	自己の職責を認識し、最後までやり遂げる意思を持って職務に取り組んでいる。	自己の職責を認識し、最後までやり遂げる意思を持って職務に取り組んでいる。	自己の職責を認識し、最後までやり遂げる意思を持って職務に取り組んでいる。	自己の職責を認識し、最後までやり遂げる意思を持って職務に取り組んでいる。
	②コンプライアンス	高いコンプライアンス意識を持って、公正に職務を遂行している。	高いコンプライアンス意識を持って、公正に職務を遂行している。	高いコンプライアンス意識を持って、公正に職務を遂行している。	高いコンプライアンス意識を持って、公正に職務を遂行している。	高いコンプライアンス意識を持って、公正に職務を遂行している。	高いコンプライアンス意識を持って、公正に職務を遂行している。	高いコンプライアンス意識を持って、公正に職務を遂行している。	高いコンプライアンス意識を持って、公正に職務を遂行している。	高いコンプライアンス意識を持って、公正に職務を遂行している。
	③積極性・チャレンジ精神	チャレンジ精神を持って、積極的に職務に取り組んでいる。	チャレンジ精神を持って、積極的に職務に取り組んでいる。	チャレンジ精神を持って、積極的に職務に取り組んでいる。	チャレンジ精神を持って、積極的に職務に取り組んでいる。	チャレンジ精神を持って、積極的に職務に取り組んでいる。	チャレンジ精神を持って、積極的に職務に取り組んでいる。	チャレンジ精神を持って、積極的に職務に取り組んでいる。	チャレンジ精神を持って、積極的に職務に取り組んでいる。	チャレンジ精神を持って、積極的に職務に取り組んでいる。

※ 次頁以降、見出しには行政職の標準的な職を記載する。

【参考】標準職務遂行能力（一覧表）

≫ 行政職・医療職・教育職・消防職

標準的な職		局長	部長	課長	課長補佐	係長	主任	主事	主事補	事務員
業務マネジメント	④知識・技術、 情報収集活用	所管業務について、市民ニーズ・社会情勢を踏まえて取り組むべき課題を認識し、必要な知識の習得や情報の収集を行い、十分に活用している。	所管業務について、市民ニーズ・社会情勢を踏まえて取り組むべき課題を認識し、必要な知識の習得や情報の収集を行い、十分に活用している。	所管業務について、市民ニーズ・社会情勢を踏まえて取り組むべき課題を認識し、必要な知識の習得や情報の収集を行い活用している。	担当する困難な業務について、取り組むべき課題を認識し、必要な知識の習得や情報の収集を行い活用している。	担当する業務について、取り組むべき課題を認識し、必要な知識の習得や情報の収集を行い活用している。	必要な専門的知識・技術を習得し、関連する情報も含め、業務の処理に活用している。	必要な専門的知識・技術を習得し、業務の処理に活用している。	必要な知識・技術を習得し、業務の処理に活用している。	基礎的な知識・技術を習得し、業務の処理に活用している。
	⑤折衝・調整、 適切な説明	所管業務について適切な説明を行うとともに、市全体としての方針の実現に向け、特に重要な課題について関係機関との高度かつ困難な折衝・調整を行っている。	所管業務について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、局長を助け、関係機関との困難な折衝・調整を行っている。	所管業務について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、部長を助け、関係機関との折衝・調整を行っている。	担当する困難な業務について適切な説明を行うとともに、課長を助け、円滑な遂行や課題解決に向けて、関係者との折衝・調整を行っている。	担当する業務について適切な説明を行うとともに、円滑な遂行や課題解決に向けて、関係者との折衝・調整を行っている。	担当する業務について分かりやすい説明を行うとともに、業務の遂行に向けて、関係者との折衝・調整を行っている。	担当する業務について分かりやすい説明を行うとともに、業務状況等を適切に上司に報告・連絡・相談している。	担当する業務について丁寧な対応を行い、業務状況等を適切に上司に報告・連絡・相談している。	担当する業務について丁寧な対応を行い、業務状況等を適切に上司に報告・連絡・相談している。

【参考】標準職務遂行能力（一覧表）

行政職・医療職・教育職・消防職

	標準的な職	局長	部長	課長	課長補佐	係長	主任	主事	主事補	事務員
業務マネジメント	⑥企画・立案、業務改善	大局的な視野と将来的な展望に立って、先々を見通しつつ、局の重要課題について方向性を示している。	所管事業を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、所管組織の重要課題について基本的な方針を示している。	所管事業を取り巻く状況を的確に把握し、課題解決のための方針を示している。	コスト意識を持って、担当する事業・業務における困難な課題に対する解決策の企画・立案、又は業務改善を行っている。	コスト意識を持って、担当する事業・業務における課題に対する解決策の企画・立案、又は業務改善を行っている。	担当する業務の問題点を的確に把握し、解決策や方針を立案して課題に対応し、業務改善に努めている。	担当する業務の問題点を的確に把握し、課題に対応し、業務改善に努めている。	担当する業務の問題点を発見・分析し、業務改善に努めている。	担当する業務の効率化のための創意工夫を行っている。
	⑦理解・判断	局を横断する課題や所管組織の重要課題について、冷静かつ迅速な判断を行っている。	所管組織の責任者としてその重要課題について、冷静かつ迅速な判断を行っている。	所管組織の責任者として適切な判断を行っている。	困難な業務を担当する責任者として、業務上の課題について適切な判断を行っている。	業務を担当する責任者として、業務上の課題について適切な判断を行っている。	担当する業務について適切な判断を行うとともに、例外的な事例については現状把握の上、適切な判断を行っている。	担当する業務について適切な判断を行うとともに、例外的な事例については必要に応じて上司の指示やマニュアルに基づいて正しく判断している。	担当する業務について適切な判断を行うとともに、例外的な事例については上司の指示やマニュアルに基づいて正しく判断している。	担当する業務について上司の指示やマニュアルに基づいて正しく判断している。
	⑧職務遂行管理、業務の進捗管理	命令・指示を正確に行い、組織の業務が円滑かつ効率的に遂行できるように進捗管理を行っている。	命令・指示を正確に行い、組織の業務が円滑かつ効率的に遂行できるように進捗管理を行っている。	命令・指示を正確に行い、組織の業務が円滑かつ効率的に遂行できるように進捗管理を行っている。	上司の命令に基づき担当内の業務目標を設定し、課長を助け、適切な進捗管理、業務遂行を行っている。	上司の命令に基づき担当内の業務目標を設定し、課長を助け、適切な進捗管理、業務遂行を行っている。	上司の命令に基づき、担当する業務の目標を立て、正確かつ計画的に業務を遂行している。	上司の命令に基づき、担当する業務の目標を立て、正確かつ計画的に業務を遂行している。	上司の命令に基づき、担当する業務の目標を立て、正確に業務を遂行している。	上司の命令に基づき、担当する業務の目標を立て、意欲的に業務に取り組んでいる。

【参考】標準職務遂行能力（一覧表）

≫ 行政職・医療職・教育職・消防職

標準的な職		局長	部長	課長	課長補佐	係長	主任	主事	主事補	事務員
組織マネジメント	⑨チームワーク、組織支援	職員の能力・経験・健康等を踏まえた業務配分を行い、限られた人員の中で、最大限の効果を発揮して組織運営を行っている。	職員の能力・経験・健康等を踏まえた業務配分を行い、限られた人員の中で、最大限の効果を発揮して組織運営を行っている。	職員の能力・経験・健康等を踏まえた業務配分を行い、限られた人員の中で、最大限の効果を発揮して組織運営を行っている。	上司を補佐する者として、また、所属の一員として、目標の達成や働きやすい職場環境・人間関係づくりに向けリーダーシップを発揮している。	上司を補佐する者として、また、所属の一員として、目標の達成や働きやすい職場環境・人間関係づくりに向けリーダーシップを発揮している。	上司を補佐する者として、また、所属の一員として、目標の達成や働きやすい職場環境・人間関係づくりに向け主体的に働きかけている。	上司を補佐する者として、また、所属の一員として、目標の達成や働きやすい職場環境・人間関係づくりに向け積極的に協力している。	所属の一員として、目標の達成や働きやすい職場環境・人間関係づくりに向け積極的に協力している。	所属の一員として、目標の達成や働きやすい職場環境・人間関係づくりに向け積極的に協力している。
	⑩人材育成、自己啓発	部下の能力、適性を的確に把握し、的確な助言・指導を行うとともに、部下の能力を伸ばすために様々な機会を与え、自発的な業務への参画意識を向上させている。	部下の能力、適性を的確に把握し、的確な助言・指導を行うとともに、部下の能力を伸ばすために様々な機会を与え、自発的な業務への参画意識を向上させている。	部下の能力、適性を的確に把握し、的確な助言・指導を行うとともに、部下の能力を伸ばすために様々な機会を与え、自発的な業務への参画意識を向上させている。	部下の能力・適性を把握し、適切な指導・助言を行ったり、能力・意欲を高める動機づけを行っている。	部下の能力・適性を把握し、適切な指導・助言を行ったり、能力・意欲を高める動機づけを行っている。	OJTや研修・自己啓発を通じ、自ら進んで学び、また自ら進んで後輩の指導育成に関わっている。	OJTや研修・自己啓発を通じ、自ら進んで学び、また自ら進んで後輩の指導育成に関わっている。	OJTや研修・自己啓発を通じ、自ら進んで学んでいる。	OJTや研修・自己啓発を通じ、自ら進んで学んでいる。

【参考】標準職務遂行能力（一覧表）

≫ 技能労務職

	標準的な職	統括班長	技能主任	技能士	技能士補	技能員
取組姿勢	①責任感	自己の職責を認識し、最後までやり遂げる意思を持って職務に取り組んでいる。	自己の職責を認識し、最後までやり遂げる意思を持って職務に取り組んでいる。	自己の職責を認識し、最後までやり遂げる意思を持って職務に取り組んでいる。	自己の職責を認識し、最後までやり遂げる意思を持って職務に取り組んでいる。	自己の職責を認識し、最後までやり遂げる意思を持って職務に取り組んでいる。
	②コンプライアンス	法令や職務上の機密、上司の指示等を守り、公務員として服務規律を遵守するなど、高いコンプライアンス意識を持って、公正に職務を遂行している。	法令や上司の指示に従い、公務員としての服務規律を遵守するなど、高いコンプライアンス意識を持って、公正に職務を遂行している。	法令や職場のルールを遵守して行動するなど、高いコンプライアンス意識を持って、公正に職務を遂行している。	法令や職場のルールを遵守して行動するなど、高いコンプライアンス意識を持って、公正に職務を遂行している。	法令や職場のルールを遵守して行動するなど、高いコンプライアンス意識を持って、公正に職務を遂行している。
	③積極性・チャレンジ精神	熱意をもって困難な仕事であっても前向きに粘り強く取り組み、現行よりも高い目標を設定して、向上心を持って、積極的にチャレンジしている。	突発的な業務や職責以上の業務であっても、向上心を持って、積極的に職務に取り組んでいる。	向上心を持って、積極的に職務に取り組んでいる。	向上心を持って、積極的に職務に取り組んでいる。	積極的に職務に取り組んでいる。

【参考】標準職務遂行能力（一覧表）

≫ 技能労務職

	標準的な職	統括班長	技能主任	技能士	技能士補	技能員
業務マネジメント	④知識・技術、 情報収集活用	担当する業務について、 取り組むべき課題を認識し、必要な知識の習得や情報の収集を行い活用している。	必要な専門的知識・技術の習得や、業務に関する情報の収集を行い活用している。	必要な専門的知識・技術を習得し、業務の処理に活用している。	必要な知識・技術を習得し、業務の処理に活用している。	基礎的な知識・技術を習得し、業務の処理に活用している。
	⑤折衝・調整、 適切な説明	担当する業務について適切な説明を行うとともに、円滑な遂行や課題解決に向けて、関係者との折衝・調整を行っている。	相手に理解、納得されやすい方法で、自分の意図したことを正確・迅速に伝え、説明・調整を行っている。	担当する業務について分かりやすい説明を行うとともに、業務状況等を適切に上司に報告・連絡・相談している。	業務状況等を適切に上司に報告・連絡・相談している。	業務状況等を適切に上司に報告・連絡・相談している。
	⑥企画・立案、業務改善	コスト意識を持って、担当する事業・業務における課題に対する解決策を打ち立て、改善を行っている。	業務に対する問題意識を持ち、効率良く進めるための工夫を上司や同僚に提案することができる。	担当する業務の問題点を的確に把握し、課題に対応している。	担当する業務の問題点を発見・分析し、業務改善に努めている。	担当する業務の効率化のための創意工夫を行っている。
	⑦理解・判断	現場のリーダーとして、事故を未然に防ぎ安全に業務を遂行できるよう業務上の課題について適切な判断を行っている。	事故を未然に防ぎ安全に業務を遂行できるよう担当する業務について適切な判断を行っている。	担当する業務について適切な判断を行うとともに、例外的な事例については必要に応じて上司の指示やマニュアルに基づいて正しく判断している。	担当する業務について適切な判断を行うとともに、例外的な事例については上司の指示やマニュアルに基づいて正しく判断している。	担当する業務について上司の指示やマニュアルに基づいて正しく判断している。

【参考】標準職務遂行能力（一覧表）

≫ 技能労務職

	標準的な職	統括班長	技能主任	技能士	技能士補	技能員
業務マネジメント	⑧職務遂行管理、業務の進捗管理	上司の命令に基づき担当する業務の目標を設定し、作業の割り振りを行うなど、課長を助け、統制力を持って、適切な進捗管理、業務遂行を行っている。	上司の命令に基づき、担当する業務を正確かつ計画的に遂行している。	上司の命令に基づき、担当する業務を正確かつ計画的に遂行している。	上司の命令に基づき、担当する業務を意欲的かつ正確に取り組んでいる。	上司の命令に基づき、担当する業務を意欲的かつ正確に取り組んでいる。
組織マネジメント	⑨チームワーク、組織支援	現場のリーダーとして、上司を補佐する者として、また、所属の一員として、目標の達成や働きやすい職場環境・人間関係づくりに向けリーダーシップを発揮している。	上司を補佐する者として、また、所属の一員として、目標の達成や働きやすい職場環境・人間関係づくりに向け主体的に働きかけている。	上司を補佐する者として、また、所属の一員として、目標の達成や働きやすい職場環境・人間関係づくりに向け積極的に協力している。	所属の一員として、働きやすい職場環境・人間関係づくりに向け積極的に協力している。	所属の一員として、働きやすい職場環境・人間関係づくりに向け積極的に協力している。
	⑩人材育成、自己啓発	部下の能力・適性を把握し、適切な指導・助言を行ったり、能力・意欲を高める動機づけを行っている。	担当業務に必要とされる知識及び技術の習得に励み、また自ら進んで後輩の指導育成に関わっている。	担当業務に必要とされる知識及び技術の習得に励み、また自ら進んで後輩の指導育成に関わっている。	担当業務に必要とされる知識及び技術の習得に励んでいる。	担当業務に必要とされる知識及び技術の習得に励んでいる。

姫路市 総務局
(担当：職員部 研修厚生センター)

〒670-8501 姫路市安田四丁目 1 番地（姫路市役所北別館 2 階）

 079-221-2961

 079-221-2964