

第2章 人材育成の基本方針

「横浜市基本構想（長期ビジョン）」では、横浜の都市像（横浜が目指す都市の姿）を「市民力と創造力により、新しい『横浜らしさ』を生み出す都市」と定めています。そして、行政の役割として、市民満足度の高い自主的・自律的な大都市運営を目指すこととしています。

市職員は、国民全体の奉仕者、とりわけ横浜市民の奉仕者として行政のプロフェッショナルであることが重要です。「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」と定めていることを踏まえ、全ての職員が主体的に行動する必要があります。そして市（組織＝横浜市役所）には、市民の期待に応えることができる職員の育成を推進する責任があります。

そこで、当人材育成ビジョンでは、「人材こそが最も重要な経営資源」などの「人材育成基本方針」を3つ定め、組織的に人材育成を進めることとしています。



基本方針1 「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を進める

「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」できるよう人材育成を進めます。

なお、**基本方針1は、全ての人材育成の根幹を定めたものです。**この方針に基づく様々な取組を通じて、「横浜市役所は、人を育てる組織である」ことを実践していきます。

基本方針2 職員は自ら学ぶ姿勢を持ち、市（組織）は職員の人材育成の推進に責任を持つ

職員には、職責を果たすことはもちろん、自ら主体的に能力開発に励み、成長することが求められます。また、市（組織）には、職員が「成長とやりがい」を実感し、「自信を育む」ことができるよう、様々な取組を通じて支援することが求められます。このように、**職員と市（組織）がお互いにすべきことを行いながら人材育成を進めていきます。**

なお、**基本方針2は、人材育成の「主体・責任」を定めたものです。**この方針に基づき、当人材育成ビジョンでは、第3章で「市職員に求められるもの」を、第4章で「市職員と市（組織）の行動姿勢・取組」を整理しています。

基本方針3 OJTを人材育成の中心に据えた「人材育成体系」に基づく取組を推進する

各職場でのOJT（解説①参照）を人材育成の中心に据え、人事考課・研修・人事異動を効果的に連携させる「人材育成体系」に基づく取組を推進します。



「人材育成体系」とは、“OJTを人材育成の中心に据え、人事考課と研修、そして人事異動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こと”をいいます。これら3つの人事施策（人事考課・研修・人事異動）を別々のものととらえるのではなく、「目標を設定し、日々の業務に取り組む中で成長し（人事考課）、強みを伸ばし、弱みを克服し（研修）、そして、異動を考える。異動先で能力を発揮する（人事異動）」というように、これらの3つを連携して考えることを人材育成の基本としています。

なお、基本方針3は、人材育成の「方向性・内容」を定めたもので、この方針に基づき第4章で具体的な取組を、また、第5章で研修(OFF-JT)の体系などを記しています。

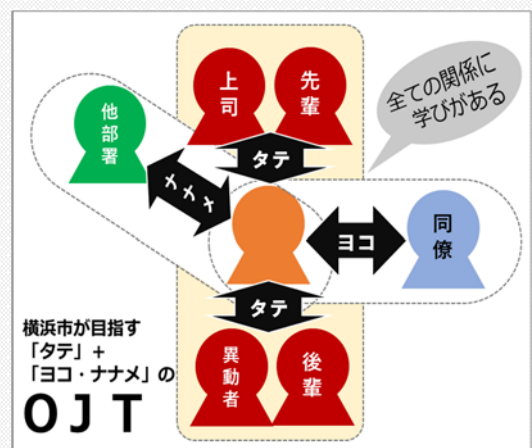
解説①：横浜市が目指す「OJT（On-the-Job Training）」

本市では、人材育成の中心に「各職場におけるOJT」を据えています。

OJTは、一般的に、職場での具体的な仕事を通じて、上司・先輩が部下・後輩等に対して行う指導を指します（職場研修とも言います）。本市ではこうした「タテ」の関係による指導に加えて、「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・計画的に行っており、これらを通じて専門的な知識も身につけています。

しかし、職場で仕事を通じて成長する機会は、このような「タテ（上司・部下、先輩・後輩）」の関係だけではなく、「ヨコ（同僚職員同士等）」、そして「ナナメ（部署を横断した関係）」における育てあい、学びあいの関係性でも成長しているはずで

そこで、本市では組織的・計画的に行われる「基本的な指導・育成」（タテ）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」（ヨコ・ナナメ）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ていきます。



解説②：「人材育成体系」と自己開発（SD）

職員の人材育成を進める上で「人材育成体系」に基づく取組の推進は、組織・職員のどちらにとっても重要なことですが、職員が本当の意味で成長し成果を出していくためには、「自ら学ぶ意欲」が欠かせません。その上では、職場でのOJTや、職場外研修であるOFF-JTに加えて、自分に足りない能力を自己研鑽することが重要です。本市では、勤務時間外に職員が自発的に行う能力開発をSD（Self Development＝自己開発）と位置付け、夜間の「自己開発講座」や「資格取得支援」、「認定自主勉強会支援」等を行っています。

解説③：人事考課・研修・人事異動について

基本方針3のとおり、本市は各職場でのOJTを人材育成の中心に据え、人事考課・研修・人事異動を効果的に連携させる「人材育成体系」に基づく取組を推進することとしています。この人材育成体系を構成する3つの人事施策を、まず着実に実施しなくてはなりません。そこで、この解説③では3つの人事施策の基本的な考え方を示します。

「人事考課」の基本的な考え方

一般職員の人事考課は、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。

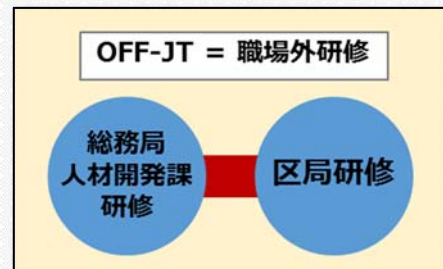
具体的には、職員が上司との面談の中で「業務を通じてどのような能力や知識を身につけたか」、「職場の現状を踏まえ、どのような役割や期待を果たしていくのか」などについて十分に話し合い、日々の取組目標を設定し、共通認識を持った上で業務に取り組むことで、職員一人ひとりの人材育成や能力開発につなげています。

責任職の人事考課は、「目標によるマネジメント（MBO）を活用した業務実績評価」により行われています。目標を明確化することで、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。

「研修（OFF-JT = 職場外研修）」の基本的な考え方

研修は、「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、職員の勤務能力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、**毎年度策定する「横浜市研修計画」等に基づき実施**しています。研修受講を通じて、職員が「強み」を伸ばし、「弱み」を克服できるよう、年間を通じて様々な取組を実施しています。

「総務局人材開発課研修」は、全職員に求められる「職員像」や「役割」「能力」を実現できるように、また、求められる「行動姿勢」に沿った行動がとれるよう実施しています。「区局研修」は、区局での業務を遂行する上で必要とされる知識をはじめとした、求められる「基礎的マインド・知識」などが習得できるよう、各区局が実施しています。各区局が独自に実施する研修もこれに含まれます。（「横浜市職員研修規程」では、各職場で業務を通じて行われる職場研修（OJT）も研修区分の一つとして位置づけています）



「人事異動」の基本的な考え方

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。人材育成の視点においては、人事異動の時期に職員一人ひとりにあったキャリア形成を意識した取組を行うことで、職員の中長期的な成長ややりがいにつながっていくことを目指しており、**人事異動は職員の人材育成という面で非常に大きな役割を果たしています。**

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、また責任職は、市役所全体のチーム力・実行力の向上等の観点から行っています。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の話し合いや、配慮事項の確認を行っています。