

広島市職員の人材育成・確保基本方針

平成 1 8 年 6 月策定
平成 2 4 年 8 月一部改定
平成 3 0 年 9 月一部改定
令和 7 年 3 月一部改定

企画総務局人事部

目 次

I	改定の趣旨	1
II	目指す職員像と職場像	2
1	目指す職員像	
2	目指す職場像	
III	求められる役割と姿勢・能力	3
IV	取組の基本的方向性	6
1	職員の職業キャリア形成の促進	
2	求められる能力の習得に向けた職員研修の充実	
3	多様で有為な人材の確保	
4	意欲を高め能力を十分に発揮できる良好な職場環境づくりの推進	
V	具体的な取組	8
1	職員の職業キャリア形成の促進	8
(1)	人材育成プログラムの整備等	
(2)	職員の主体的取組に対する支援	
(3)	職員の意欲と主体性を高める人事施策の推進	
2	求められる能力の習得に向けた職員研修の充実	15
(1)	職場外研修の充実	
(2)	効果的なOJTの推進	
(3)	自主研修の促進	
(4)	資格取得・リスキリングの支援	
3	多様で有為な人材の確保	18
(1)	本市職員として働く魅力等の発信	
(2)	採用試験における工夫	
(3)	多様な人材の採用	
(4)	若手職員の定着	
(5)	広島広域都市圏内の市町における人材の確保	
4	意欲を高め能力を十分に発揮できる良好な職場環境づくりの推進	19
(1)	仕事と家庭生活、地域活動等との両立支援	
(2)	心と体の健康管理の推進	
(3)	職場風土の改革	
VI	人材育成・確保基本方針の推進に当たって	22
1	人材マネジメントの実施	
2	全庁的な推進体制の構築	
3	デジタル人材の育成・確保	
4	取組の検証・見直し	

I 改定の趣旨

本市では、「自分たちのまちは自分たちで創り、守る」という考え方の下、市民はもとより、地域団体やNPO、企業等が、共助の精神に基づく連携の下で市民主体のまちづくりを進めるとともに、これらの様々な主体と行政との協働の仕組みづくりに取り組んでいます。また、人口減少が進む中において、持続可能な形で市民に行政サービスを提供していくため、「200万人広島都市圏構想」の実現を中核に据え、あらゆる分野において広域的な視点を持ち、既存の枠組みに捉われない前向きで柔軟な発想で広島広域都市圏の各市町や民間企業等と連携し、真の地方分権・地方創生の実現を目指しているところです。

その実現のためには、多様化する地域課題に的確に対応していくことが重要であり、市民からの要望を把握し対処する「受動型」のサービス提供から、行政が自ら状況の変化を注視してデジタル技術を活用しながら様々な情報を収集・解析することなどにより課題を把握し、市民に分かりやすいように整理した上でアプローチしていく「能動型」のサービス提供に転換していく必要があります。

また、施策の推進に当たっては、本市が保有するヒト、モノ、カネ、情報といった限られた経営資源を最大限活用しながら、効果的・効率的に質の高い行政サービスを提供し続けるための「経営改革」に取り組むことが重要であり、そのためには、市行政全体を俯瞰した全体最適の視点を持ち、一つの対応策により多面的かつ広域的な成果を上げる「一石三鳥」を可能にするように、民間の活力やノウハウなどを、社会経済環境の変化に対応しながら巧みに取り込んでいく必要があります。

こうした考え方の下、本市は「持続可能なまちづくり」を推進しているところですが、近年、若年人口の減少と人材の流動化に伴い、全国的に民間企業との採用競合が激しくなる中、本市においても、職員採用試験の受験者数は年々減少するとともに、デジタル・トランスフォーメーション（以下「DX」という。）や複雑・多様化する行政課題に対応する上で、専門知識を持った人材の必要性が高まるなど、人材の確保が急務となっています。一方で、定年引上げにより職員全体に占める高齢期職員が増加していく中で、世代間の知識・技術等の承継など高齢期職員の活躍促進を図っていくことが求められています。

また、職員の仕事に対する価値観は多様化しており、令和6年6月に実施した職員アンケートの結果からも「仕事と家庭生活の両立」を図りつつ、「やりがい」や「自己成長」を重視する傾向がうかがわれることから、職員一人一人がワーク・ライフ・バランス¹を保ちながら、職業キャリアを通じてやりがいや自己成長を実感できるよう、多様な働き方を受け入れる職場環境づくりが重要と考えられます。

以上の人事行政をめぐる背景も踏まえ、「人材育成」に加え「人材確保」及び「職場環境の整備」に一層注力すべく、本市職員の「人材育成基本方針」を新たに「人材育成・確保基本方針」として改定することとし、「全ての職員が、その能力を存分に発揮し、やりがいを持って生き生きと働き続けることができる広島市役所」を目指して、人事部門、研修部門及び各職場が相互に連携しながら、全庁挙げて取組を推進していきます。

¹ ワーク・ライフ・バランス

職員一人一人が、やりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方を選択・実現できることです。

単に一日の生活の中で仕事と生活の調和を図るだけでなく、生涯を通じて仕事と家庭生活、地域活動や趣味、ボランティア活動などを、個人個人の価値観に応じてバランスよく組み合わせることが重要です。

Ⅱ 目指す職員像と職場像

1 目指す職員像

地方公務員法第31条では「職員は、条例の定めるところにより、サービスの宣誓をしなければならない。」と規定しており、本市では、全ての新規採用職員がサービスに関する宣誓書に署名しています。

《宣誓書内容》

私は、国際平和文化都市を目指す広島市の職員として、日本国憲法を尊重し、かつ、擁護するとともに、その職務が広島市民全体から信託された公務であることを深く自覚し、市民のために、市民の立場に立ってその職務に積極的に取り組み、広島市職員としての誇りを持って市民福祉の向上に全力を尽くすことを誓います。

この宣誓内容は、変わることのない本市職員としての目指すべき基本的な目標であり、常にこの内容を胸に、日々業務に取り組まなければなりません。

その上で、市民にとってより満足度の高いサービスを、持続可能性をもって提供していくため、次のような職員像を掲げ、その育成を目指します。

使命感に満ち能動的に行動する職員

明確な目的意識と公務員としての高い倫理観を保持し、最後まで責任感を持って職務を遂行するという使命感を常に心に持ち、誇りと情熱を持って目的の達成に向けて能動的に行動する職員

市民ニーズを的確に酌み取り、多様な主体と連携・協力しながら、将来を見据えた効果の高い政策を立案できる職員

職務に関する知識に精通し、主役である市民の目線での柔軟な発想と豊かな感性を持った職員、また、自らの役割をきちんと認識し、市民と対話を重ね、それを踏まえ現場の実態に応じた、多様な主体と連携・協力しながら、実効性の高い政策の企画・立案を行い、各方面との調整ができる能力を持った職員

行政経営の視点を持った職員

与えられた経営資源をフルに活用し、市民サービス向上に向け最大の成果を挙げることを目指し、持続可能な市政運営を進める職員

2 目指す職場像

組織の目指すべき姿として、次の職場像を掲げ、職場環境の整備に取り組み、人材の育成・確保につなげていきます。

全ての職員が、ワーク・ライフ・バランスを保ちながら、その能力を存分に発揮できる広島市役所

Ⅲ 求められる役割と姿勢・能力

目指すべき職員像・職場像を実現するためには、職位ごとに求められる役割を果たすことが重要であり、職務遂行に必要な能力を習得し、それぞれの職場で発揮していくことが求められます。

本市の業務は多岐にわたっており、職員が身に付けるべき能力も多様です。

このため、ここでは、職位ごとに求められる役割、全ての職員が共通して身に付けるべき能力等を示します。

求められる役割

職 位	役 割
局長級	・市長の市政運営方針に沿って、局・区等の責任者として、重要課題を正しく理解し、その処理について、知識・経験・情報等に基づき、適切かつ迅速な判断を行う。 ・部下職員の取組が組織としての成果につながるよう適宜的確な指導を行う。
部長級	・局長級の処理判断に従いながら、所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、業務に係る基本的な方針を示す。 ・部下職員が基本的な方針に沿って、成果を挙げるよう指導を行う。
課長級	・部長級の示す基本的な方針に従いながら、目標を達成するための具体的な企画・立案等を行う。 ・所管する業務を部下職員に適切に配分し、進捗管理及び的確な指示等を行うとともに、部下職員の指導・育成を行う。
課長補佐級	(課長補佐等ライン職) ・所管行政に係る上司の判断や指示を的確に把握し、課長等を補佐する立場に立って、部下職員が業務を円滑に遂行できるよう課内外の連絡調整を行うとともに、部下職員の指導・育成を行う。 (主幹等スタッフ職) ・特に難易度の高い業務に係る専門的知識・技術・経験等を生かし、担当業務に取り組み、課題に対する具体的な企画・立案を行うとともに、係員の指導・育成を行う。
係長級	(係長等ライン職) ・上司の指示に従い、課内での連携を考慮しながら係等の業務を適切に処理するとともに、部下職員の指導・育成を行う。 (主査等スタッフ職) ・難易度の高い業務に係る専門的知識・技術・経験等を生かし、担当業務に取り組み、課題に対する具体的な企画・立案を行うとともに、係員の指導・育成を行う。
一般職員 (入庁4年目以降)	・担当業務に取り組むとともに、上司・同僚等との円滑な意思疎通の下で、高度な知識又は経験の習得を図る。
一般職員 (入庁3年目まで)	・担当業務に取り組むとともに、上司・同僚等との円滑な意思疎通の下で、業務に係る基本的な技能や知識などの習熟を図る。

求められる姿勢・能力	内 容
職務に対する基本姿勢	市民本位 常に市民の目線で、市民の立場に立って考えること。
	責任感 自己の職責をよく認識し、責任を回避することなく、どのような仕事にもよく努力して取り組むこと。
	倫理感 職員として誇りを持ち、かつ、その使命を自覚し、倫理行動規準に掲げる事項に基づき行動すること。
	改革意識 前例踏襲に陥ることなく、常に時代の流れを敏感に察知し、現状を改革しようとする事。
	多面的思考 様々な意見がある物事について、全体像を多面的に捉え、対応すること。
	鳥の目・虫の目 広域を俯瞰的に見通しつつ、それぞれの地域をしっかりと見つめること。
職務遂行に必要な能力	企画・立案力 仕事上の課題等の解決について、現場の実態に応じた、実効性の高い案を立てること。
	理解・説明力 仕事の内容や上司の指示等を的確に理解すること。また、市民や上司等に自分の考えや情報を適切に伝えること。
	決断力 自らの判断に基づいて大局をつかみ、結果を見通した決断を下すこと。
	行動力 目標の達成に向け、積極的に取り組むとともに、状況に応じて機敏に行動し、状況の好転・打開を図ること。
	調整・折衝力 関係部局や外部関係者等の様々な意見を調整し、適切な結論に導くよう、粘り強く交渉すること。
	意思疎通力 上司・同僚等と円滑な意思疎通を図ること。
	情報監理 情報を積極的に収集し、適切に取捨選択・分析するとともに、必要な相手にタイミングよく伝達すること。また、文書や個人情報の適正な管理を行うこと。
	識見 担当業務に必要な知識を身に付けるとともに、関係分野の動向を注視し、常に新しい知識を吸収すること。

また、管理監督者については、課や係の統括者として、次の能力が求められます。

求められる能力	内 容
マネジ メント能力	課題設定力 市政や担当業務に関する問題や機会を発見し、持続可能な経営を行う観点から、適切な課題を設定すること。
	統率・組織運営力 組織の使命を明らかにし、意欲的かつ実現可能な組織目標を設定するとともに、目標の達成に向け、自ら率先して取り組みつつ、部下の意欲と能力を最大限に引き出すこと。
	部下の育成指導 部下の能力や適性を的確に把握するとともに、部下を育成指導し、職務遂行に必要な能力を身につけさせ、行動を引き出すこと。

IV 取組の基本的方向性

デジタル技術を活用しながら様々な情報を収集・解析することなどにより多様化する地域課題を把握し、市民に分かりやすいように整理した上でアプローチしていく「能動型」のサービスを提供していくためには、これまで以上に職員一人一人の職務遂行能力を高めていく必要があります。

また、人材の流動化が進む中で、新規卒一括採用、定年まで勤務という人事管理は、大きく変化しつつあり、今後は多様な人材を受け入れることで組織力を高めるという視点が不可欠になっていきます。

加えて、価値観の多様化に伴い、職員の職業意識も変化し、「仕事と家庭生活の両立」を図りつつ、「やりがい」や「自己成長」を重視する者が増加していることから、仕事と家庭生活等の調和がとれた「ワーク・ライフ・バランス」の実現を目指して、心身の健康を保ちながら生き生きと活躍できる環境づくりに取り組むとともに、職員の意欲や適性、能力をこれまで以上に職務遂行に生かす工夫をしていく必要があります。職員においても、自身に求められる役割を理解した上で、自らの意欲やスキル等を生かす職業キャリアの形成を主体的に考え、実現に向けて取り組むことが重要となっています。

こうしたことを踏まえ、本市が目指す職員像と職場像の実現に向け、人材育成・確保を進めるため、取組の基本的方向性を以下のとおり定めます。

1 職員の職業キャリア形成の促進

職員は、自らが持つ個性や意欲、能力を組織にどのように生かしてその期待に応えていくのか、幅広い知識・視野を持ったゼネラリスト又は特定分野の知識・技術等を持ったスペシャリストのいずれを目指すのか、将来はどのような職責を担っていきたいのかなど、職業人として自らの将来像を明確にする必要があります。その上で、自らの職業キャリアをデザインし、その実現に向け、自主的に情報収集と学習を継続的に行いながら様々な職業能力を蓄積していくことが求められます。

このため、職員自身が主体的に職業キャリアをデザインし、高い意欲を持ってステップアップしていき、やりがいや自己成長を実感できるよう、人材育成プログラムを整備します。また、職員の主体的取組に対する支援の充実や職員の意欲と主体性を高める人事施策の推進に取り組めます。

2 求められる能力の習得に向けた職員研修の充実

職員の能力開発に当たっては、研修センター等が行う「職場外研修」、職務遂行を通じて行うOJT (On the Job Training)などの「職場研修」、さらには職員が自発的に行う「自主研修」の3つの研修形態を効果的に組み合わせることが必要です。また、職員のニーズを的確に捉えた多様な学習機会を提供することで、個々の職員の能力開発や職業キャリア形成を支援していくことが重要です。

このうち、職場外研修は、職員として必要な能力を体系的に習得する上で重要な役割を果たしており、研修を受講し、新たな知識等に触れることは、これまでの自身の職務への取組などを振り返り、初心に戻ってより意欲的かつ積極的に職務に取り組む契機にもなります。

また、OJTなどの職場研修は、日常の職務遂行に必要な知識・技能等の習得に欠かせないものであり、これを充実させるために、管理監督者が積極的に取り組む（姿勢を示す）とともに、OJTを通じて職員の自己啓発を動機付けることも必要です。

さらに、自主研修は、職員の主体的な職業キャリア形成に資するものであり、DXなどの新たな政策課題や複雑・多様化する行政課題に対応していくためにはリスキリング（学び直し）が必須と言えます。これらの研修は長期的に継続して実施することが効果的であり、組織を挙げて取り組むべきものです。

このため、研修センターのほか、各行政分野の制度所管課等において、職場外研修の充実や職場研修の支援を行うとともに、自主研修の奨励・援助に取り組めます。

3 多様で有為な人材の確保

人材の確保に当たっては、若年人口の減少等により、今後ますます困難になるおそれがあることから、本市職員として働く魅力を広く情報発信することなどにより、関心を持ってもらうことで、受験者を増加させるなど、採用広報活動を充実させていく必要があります。また、多様で有為な人材を確保するという観点の下、採用試験制度の見直しや職務経験者の採用の充実を図る必要があります。

一方、本市でも若手職員の離職が増加する中、多様な人材が組織に順応し、定着するようオンボーディング（職場への円滑な適応支援）の充実も求められています。

こうしたことから、採用広報活動の充実等により有為な人材を確保するとともに、その人材が定着するよう支援の充実に取り組みます。

また、広島広域都市圏において、技術職員が不足している連携市町の体制を補完するために本市の技術職員を派遣するなど、圏域での人材の確保も支援します。

4 意欲を高め能力を十分に発揮できる良好な職場環境づくりの推進

人材育成においては、職員研修のみならず、職員同士のコミュニケーションや組織としての価値観、文化など職場風土が重要な役割を果たします。また、職員が持てる能力を十分に発揮するためには、心身が健康で、仕事と家庭生活、地域活動等の調和がとれた状態、つまり、ワーク・ライフ・バランスの実現を図ることが不可欠です。

このため、職員が意欲を持って職務を遂行し、より質の高い市民サービスを提供することができるよう、人を育てる職場風土の醸成、柔軟な働き方などを通じたワーク・ライフ・バランスの実現や職員一人一人が心身の健康を保ち、生き生きと活躍できる取組の推進など、良好な職場環境づくりに取り組みます。

V 具体的な取組

1 職員の職業キャリア形成の促進

(1) 人材育成プログラムの整備等

職種や職務分野、職位に応じて求められる知識・技能等を明示した人材育成プログラムを整備します。

また、職員からの相談に応じ、現状のスキルとの差であるスキルギャップ等の克服に向けた助言等を行うキャリアアドバイザー（人事担当課職員等）を設置します。さらに、人事担当課職員にキャリアコンサルタント資格を取得させるなど、職業キャリア形成支援のエキスパートとなる内部人材養成に向けた取組を検討します。

(2) 職員の主体的取組に対する支援

職員が自己研さんにより職業キャリア形成に向けて着実にステップアップできるよう、職員の主体的な取組の支援の充実を図ります。

ア キャリアデザインの支援

(ア) 意識啓発、研修等の実施

職業キャリアデザインについての意識啓発を行うとともに、職業キャリアデザイン研修の実施や相談体制の充実、人事評価の面談における上司による職業キャリア形成についてのアドバイスを実施します。

加えて、本市の取組を把握した者による職業キャリア形成支援を体系的に進めるため、人事課職員との「キャリア面談」（採用1年目、3年目、6年目など）の実施を検討します。

(イ) 職場情報の提供

職員が、様々な職場の業務内容やその職場で必要とされている知識・技能などの情報を把握することができるよう、庁内LAN等を活用して職場情報を提供します。

(ウ) 職場体験の充実

職員が、より適切に自らの将来像を掲げ、職業キャリアをデザインすることができるよう、一定期間希望する職場で業務に従事できる職場体験について、実施後のアンケートなどを踏まえつつ、実施職場や実施期間の拡充を図ります。

また、職場体験の結果が職員意向調査に適切に反映されるよう、その面談実施者は、体験者に対して必要なアドバイスをを行います。

イ キャリアコースの設定とスペシャリストの養成

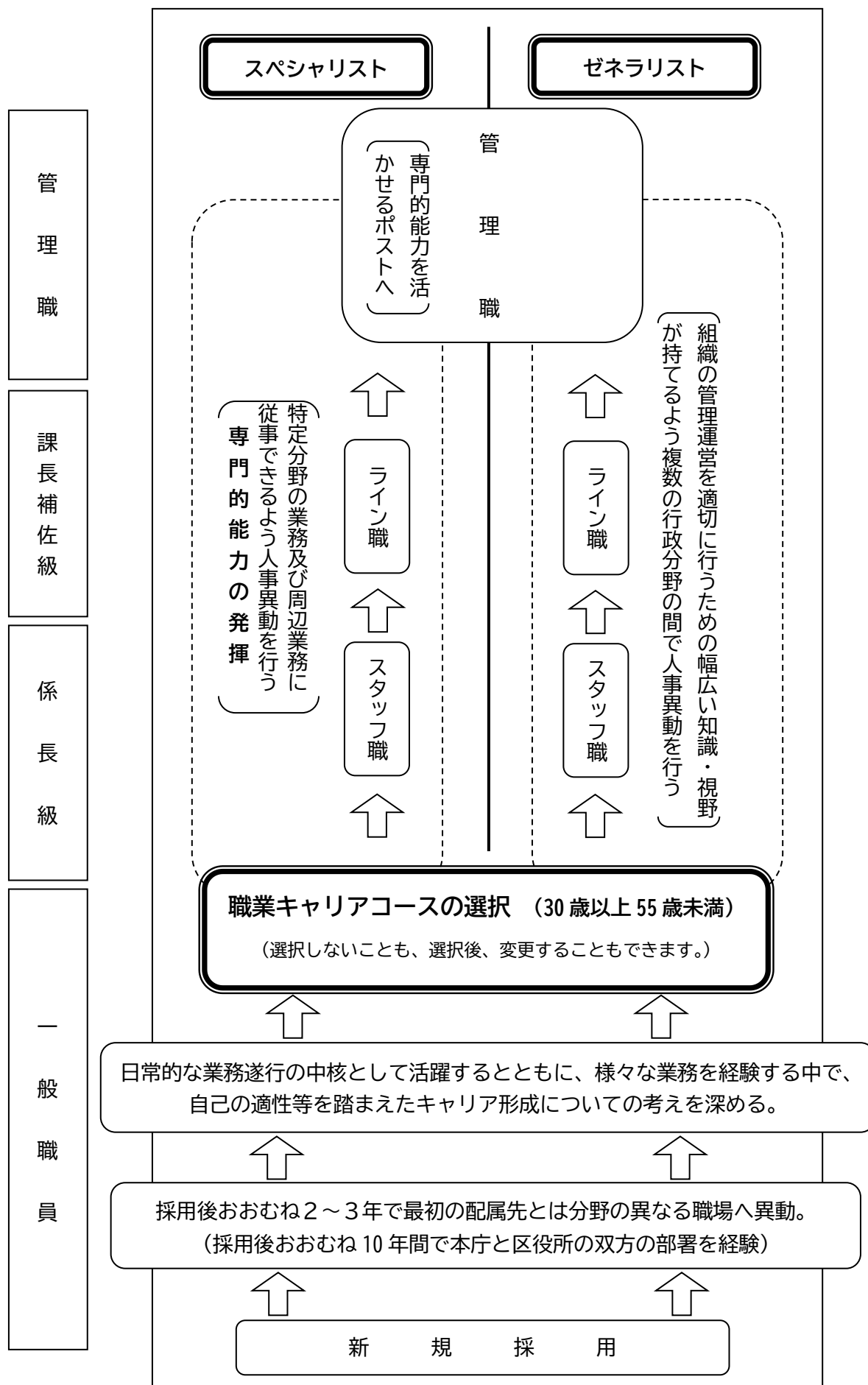
職員がデザインしたキャリアの実現を支援するため、本市では、事務職と一部の技術職について職業キャリアコースを設定しています。

課税・収納、福祉、デジタルなど高い専門性が求められる分野については、キャリアコースを設定して、各分野を担うスペシャリストの養成に取り組みます（図1参照）。

また、職員が自らの職業キャリアを考える上での参考となるよう、こうしたキャリアコースの選択状況等を職員に公表するとともに、意向調査実施時に管理監督者からキャリアコースについての説明を行います。

「職業キャリアコース」の種類		
<行政分野別職業キャリアコース>	<業務種類別職業キャリアコース>	
・住基・戸籍	・デジタル	} 事務職向け
・課税	・予算・経理・監査	
・収納	・相談業務	
・福祉	・法規・訟務	
・公園・都市緑化		} 土木・造園職向け
・道路・街路・橋りょう		
・下水道		

(図1) 職業キャリアコースのイメージ



(3) 職員の意欲と主体性を高める人事施策の推進

ア 職員の職業キャリア形成を促す人事異動

職員が自らの職業キャリアを着実にステップアップさせ、将来像を具現化することができるよう、本人の意向を踏まえつつ、適材適所の職員配置に努めます。

(ア) 公募型人事制度の実施

職員の意欲を向上させ、その能力をより発揮することができるようにするため、現行の庁内公募制度について、必要な見直しを行いながら実施します。

(イ) 異動サイクルの弾力的な運用

職員一人一人の職務遂行能力の向上を図る必要性が高まっている中、3年を目安としている人事異動のサイクルについて、予算編成、課税・収納、住基・戸籍、福祉、監査やデジタル分野など、専門性が高く、特定の知識や相当の経験が必要な職務や、地域や住民との信頼関係の下で事業の継続性の確保が特に求められる職務においては、より長い期間在職させることや、同一分野の中で人事異動を行うことで専門性の高い職員の育成を図るなど、より弾力的な運用を行います。

(ウ) リスキリングやスキルアップした職員の専門性が生かせる人事配置

人材育成プログラムに示された知識・技能等を取得した職員が、職員意向調査で職業キャリアコースを選択するなど当該知識・技能等を生かせる部署を希望した場合は、該当部署への配置を検討します。

イ 能動的なサービス提供に向けた人材の育成

採用後おおむね10年間における人事異動により、本庁と区役所の双方の部署を経験させることで、区役所では、窓口業務や相談業務等を通じて、サービス提供の基本的知識・技術や現場感覚を身に付け、本庁では、新規事業や制度の見直し等を通じて、企画力や庁内外との調整力などを修得させることで、幅広い経験を身に付けることを目指します。

その後、職員意向調査や人事評価等を踏まえ、例えば、企画立案能力の高い職員を区役所に配置し、組織の活性化を図るとともに、そこで活躍した職員を本庁の関連部署の管理監督職へ積極的に登用するなど、キャリアアップを進めていきます。

こうした本庁・区役所間の人事異動を活発にすることにより、職員のモチベーションを高く維持しつつ、企画立案能力と現場感覚を兼ね備えた職員を育成し、能動的なサービス提供の実現を図ります。

ウ 女性職員の活躍等の推進

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律及び次世代育成支援対策推進法に基づく特定事業主行動計画である「広島市女性職員・子育て支援活躍推進プラン」（計画期間：令和3年4月1日から令和8年3月31日まで）の各種施策の着実な実施と拡充に努めます。

(ア) 女性職員の育成

女性職員の能力開発や育成の視点に立って、性別にとらわれない業務分担を行うほか、女性職員が管理職に必要な知識や能力を修得できるよう幅広い職域やライン職への配置拡大を進めます。とりわけ、女性職員については、中堅職員期に子育て等により配慮が必要となる場合に備えて、若いうちから幅広い職務経験を積み、自らの職業キャリアをデザインしやすくなるよう、企画・管理部門に計画的に配置するとともに、中央省庁や自治大学校等への派遣研修の機会の拡充を図ります。

(イ) 育児と仕事の両立を図る女性職員のキャリアパスの見える化

育児等により長期間職場を離れたり、配慮を必要とする期間が生じる女性職員が、職業生活を継続することに意欲を持ち、育児とキャリア形成を両立することができるよう、出産・育児を経験しながら管理職を目指せるキャリアパスを例示します（図2 参照）。

（参考）「広島市女性職員・子育て支援活躍推進プラン」に掲げる主な目標

施策の目標	現状（時点）	目標数値（期限）
管理職職員に占める女性職員の割合	13.6% （令和2年4月1日）	21.0%以上 （令和8年4月1日）
採用した職員に占める女性職員の割合（学校の教員を除く。）	39.8% （平成31年度）	40%以上 （毎年度）
男性職員の育児休業取得率	10.1% （平成31年度）	85%以上 （1週間以上の取得） （令和7年度）
男性職員の育児休業取得率 （消防局・水道局・教育委員会）		50%以上 （令和7年度）

(図2) 育児と仕事の両立を図る女性職員のキャリアパスの例

(想定条件) ・4年生大学卒業後、22歳で入庁。 ・28歳で結婚。29歳で第1子出産、31歳で第2子出産。 ・産育休を約4年半取得。				
職位	年齢			
部、局・区長 (5年)	60			
	59			
	58			
	57			
	56			
課長 (5年～6年)	55		管理職	経験を有する分野又は関連分野で管理職を務める。
	54			
	53			
	52			
	51			
課長補佐級 (4年～6年)	50			
	49			
	48			
	47			
	46			
係長級 (4年～6年)	45		監督職 (本庁又は区役所)	引き続きライン職を務める。第二子が高校へ進学。
	44			
	43			
	42			
	41			
一般職員 (おおむね30代後半まで)	40			経験を有する分野又は関連分野へ異動。ライン職を務める。
	39			
	38			
	37			
	36			
	35	産育休	区役所 又は本庁	育児休業からの復帰と同時に、住所地から近い勤務地等へ異動。第二子出産後、育児休業を取得し、元所属へ復帰。テレワークや育児支援制度(育児時間休暇等)を利用しながら勤務。
	34			
	33			
	32			
	31			
	30	産育休	本庁	育児休業中も所属から職場情報等を提供。
	29			
	28			
	27			
	26			
	25		本庁	2回目の異動で、異なる新たな分野の職場へ異動。
	24			
	23			
	22			

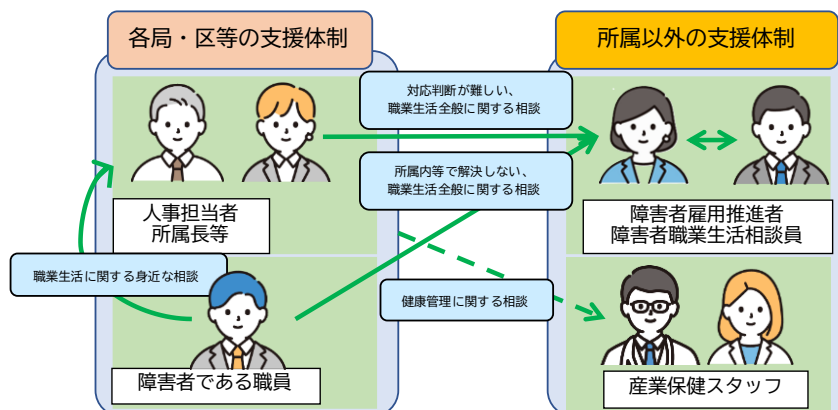
エ 障害者である職員の活躍等の推進

障害者の雇用の促進等に関する法律に基づき策定した「広島市障害者である職員活躍推進プラン」(第2期計画期間：令和7年4月1日から令和12年3月31日まで)の各種施策の着実な実施と拡充に努めます。

(ア) 障害者である職員の活躍を推進する体制整備

障害者である職員の職業生活における相談を受け付けるためのサポート体制を整え、その活躍を支援します（図3参照）。また、職員の障害への理解を促進するため、障害特性に合わせたコミュニケーションスキルを学ぶための「特性に対応できるサポートスキル向上講座」を実施します。

(図3) 人的サポート体制のイメージ



(イ) 障害者である職員の活躍を推進するための環境整備・人事管理

障害者の雇用の促進等に関する法律に基づき、障害者である職員に対する合理的配慮を提供します。また、職員が自らの職業キャリアを着実にステップアップさせ、将来像を具現化することができるよう、障害特性に応じた適材適所の職員配置に努めます。

オ 高齢期職員の活躍の促進

定年年齢の引上げや管理監督職勤務上限年齢制の導入により、高齢期職員がモチベーションを維持しつつ多様な分野で活躍できる人事管理が重要となっています。

高齢期職員には、これまで培ってきた知識や経験等を生かした即戦力としての業務遂行や若手職員へ知見の伝承、管理職経験を生かした管理職業務の支援、管理職時代に気付いた課題を担当者として解決すること等を役割として求めており、本人の様々な事情を踏まえつつ、適材適所の職員配置に努めます。また、高齢期職員には、市行政の一翼を担う重要な仕事であるとの認識を持った上で職務に精励する必要があることを引き続き周知していきます。

カ 専門職種における体系的な人材育成

土木職や保健師などの専門職種において、専門性の高い知識や技術を効果的に習得していくため、職種ごとの体系的な人材育成の取組の検討を進めます。

キ 職員の意欲、能力を高める人事評価の推進

職員の意欲の向上と適材適所の人員配置を行うため、人事評価制度の適正な運用等に取り組みます。

(ア) 人事評価制度の適正な運用

平成28年4月に改正地方公務員法が施行され、任命権者は人事評価を実施し、任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とすることが規定されました。

本市では、平成13年度から人事評価を実施してきましたが、この地方公務員法の改正を受けて、これまで対象としていなかった局長級職員などを新たに対象としたほか、業績評価の評価期間（回数）を一年度（1回）から上期・下期（2回）とし、能力評価の評価方法について、項目別評価に加えて新たに総合評価を実施するなどの見直しを行いました。

業績評価について、課長級以上の職員は、担当する業務に係る「行政経営（行政改革）」に関する目標を設定させ、その遂行結果を適正に評価することとしています。今後も、定期的に、人事評価制度の点検・見直しを行い、適正な運用に努めます。

（イ）評価者スキルの向上

より適切な人事評価を行うとともに、面談時には、被評価職員の組織への貢献度や、当該職員の強み弱み等を本人に適切にフィードバックすることで、職員個人の成長や能力開発を促し、職員のやりがいやエンゲージメントの向上等につなげるため、評価者や調整者を対象とした評価方法等に関する研修や評価マニュアルの充実等に取り組みます。

（ウ）人事評価の給与等への反映

管理職職員については、平成30年度から人事評価の結果に基づく給与等への反映を実施しています。管理職以外の職員については、今後、管理職職員における運用状況や人事評価制度の実施状況等を踏まえながら検討を進めます。

（エ）適格性を欠く職員に対する措置

職務に対する意欲と能力に著しく欠けるなど、職務の遂行に支障があり又はこれに堪えない、広島市職員としての適格性に欠けるものに対しては、改善を図るため継続的な指導措置を行うこととし、指導措置を行った後も改善が見られない場合には、地方公務員法に定める分限処分（降任又は免職）を検討します。

2 求められる能力の習得に向けた職員研修の充実

（1）職場外研修の充実

研修センターが行う研修は、市職員として必要な能力を体系的に習得する上で重要な役割を果たしています。今後も時代の変化に対応した研修プログラムを提供し、個々の職員の能力開発や職業キャリア形成を支援するため、職場外研修の充実を図ります。

また、市の外部の研修機関等への派遣は、より専門的な知識の習得に寄与し、職場とは異なる環境から新たな気付きや刺激を得る貴重な機会となっており、行政ニーズの変化等を勘案しつつ、積極的に推進します。職員の育成は、管理監督者の担う責務であるという自覚を管理監督者に促し、職員が積極的にこうした自己研さんに取り組むことができるような良好な職場環境づくりを進めます。

ア 研修センターが行う研修の充実

職員共通に求められる知識・技能の習得、職員倫理の向上、市政全般の課題に対する理解の促進などの各種講座の充実を図るとともに、職責に応じた知識・技能を身に付け、職場で効果的に実践することができるよう、当該研修の受講の有無が昇任の判断基準の一つになるといったより人事制度と連動した階層別研修となるよう充実を図ります。

また、部下の階層別研修に当たって、管理監督者は受講前の意識付け、受講後のフォローアップ及び振り返りの機会を確保し、必要な助言等を行うことで、職員の主体的な学びを促進します。

さらに、地域課題の解決に向けた実践的な知識・技能を習得し、まちづくりに関わる他の地方公共団体や民間企業の職員等とのネットワークづくりに貢献するため、官民合同研修を実施します。

なお、一部の特別研修については、広島広域都市圏の連携市町の職員の受講を受け入れ、連携市町との共同研修の実施についても検討します。

イ 派遣研修の充実

多様な価値観や専門性の高い知識・技能の習得、政策形成能力の向上などを図るため、国や

他の地方自治体との人事交流や専門研修機関、民間企業、大学院などへの派遣の充実を図ります。

また、国際的イベント等に対応できる人材を育成するため、海外派遣研修や語学研修機関と連携した研修など、職員の外国語能力や政策形成能力等を向上させるための研修の充実を進めます。

ウ 女性職員の職業キャリア形成の支援

女性職員が職業キャリア形成を図る上での悩みなどを共有し、その軽減を図ることができるよう、先輩女性職員との交流の場づくりを充実するほか、女性職員が仕事と家庭との両立を図りながらキャリアアップしていけるよう、育児休業からの円滑な復帰や復帰後の職業キャリア形成を支援します。

エ 目指す職員像と職場像を実現するための研修計画の策定

本市の研修計画を策定するに当たっては、目指すべき職員像と職場像を実現するために必要な知識、技能及び態度を効果的に習得できるよう、不断の情報収集により研修ニーズを把握し、適切な内容を研修プログラムに盛り込むなど、内容の充実を図ります。

オ 研修環境の充実

研修を効果的・効率的に実施するため、場所や時間に捕らわれないオンライン研修の活用や、職員同士のネットワーク形成に貢献するパブリックビューイング型集合研修を実施するなど、研修環境の充実を図ります。

(2) 効果的なＯＪＴの推進

ＯＪＴは、日々の職務執行を通じて長時間かつ継続的に実施でき、職員各自の能力開発段階に応じてきめ細かく対応できるため、非常に効果的な能力開発の手法です。

実際、能力開発の７０％は仕事を通して、２０％は上司等の薫陶(くんとう)を通して、１０％は本やセミナーなどの学習を通して行われると言われており、職務上必要な能力の９０％が職場で培われていることになります。

このため、研修センターの支援等により、職場における効果的なＯＪＴの実施に取り組みます。

ア 管理監督者の意識付け等の徹底

管理監督者は各職場における職員の育成指導の責任者であり、最も重要な職務は人材育成です。

このため、階層別研修等を通じて意識付けを徹底するとともに、効果的な指導を行うためのスキルの向上を図り、それを踏まえた上で、業績評価において部下・後輩職員の育成に関することを目標に掲げて取り組むこととするなど、主体的な取組を促すこととしています。

イ 行政分野別及び専門職種別のＯＪＴの取組

税、福祉など専門性の高い行政分野について、引き続き、分野ごとのＯＪＴを推進するとともに、土木、保健師など専門職種においても、職種ごとのＯＪＴの実施に取り組みます。

ウ ナレッジ・マネジメントの推進

人事異動や職員の退職に当たって、職員が持つ知識や技能が円滑に継承され、事務処理ミスを発生させないよう、また、各職場で職員が自発的に事務事業の見直しを行うとともに、こうした取組の情報共有を進め、新しいアイデアや知識を積極的に活用し、業務の効率化や市民

サービスの向上を実現できるよう、引き続き、ナレッジ・マネジメントに取り組みます。

特に、定年年齢の引上げや、管理監督職勤務上限年齢制の導入などの60歳超の職員の多様な働き方に対応するため、役職定年を迎えた職員の働き方や心構えに関する研修を行うとともに、その豊富な行政経験や事業執行のノウハウ等を伝承する取組を進めます。

エ 職場研修の支援の充実

公務員倫理指導者の養成や接遇等の職場研修を実施するための知識や技術を習得する講座、内部統制の推進や良好な職場環境づくりのための研修など、職場研修の支援を充実します。

(3) 自主研修の促進

自主研修は、職員のニーズに合わせて学習の内容や手段を選択できるため、自らの将来像の実現に向けた高度で専門的な知識の習得に効果的です。

また、技術革新が急速に進展し、社会が大きく変化する中で、この変化に適切に対応できる能力を身に付けるために自主研修の重要性は増えています。職員自らが現在の職務の枠を越えた情報収集や学習を継続して行うことが求められています。このため、研修センターの支援等を通じて自主研修の促進を図ります。

ア 研修センターによる自主研修の支援

勤務時間外に受講できる夜間自己啓発講座や英語力診断テストを実施するとともに、業務上必要な新たな知識の習得やリスキリング（学び直し）など、幅広い職員のニーズに応えるため、eラーニングや通信教育講座のメニューを充実させ、研修センターによる自主研修の奨励・援助を図ります。

イ 自己啓発等休業制度の活用

自己啓発等休業制度を活用し、職員の自発的な大学等の課程の履修や国際貢献活動を促進します。

(4) 資格取得・リスキリングの支援

人材育成プログラムを実施する上で、特に職員の職務遂行能力の向上に資する資格取得やリスキリングへの支援を行います。

(図4) 職員研修体系図

職場外研修

基本研修	共通研修 (ステップアップ研修)		●新規採用職員研修 ●新規採用技能業務職員研修 ●中堅職員研修（採用4年目） ●中堅技能業務職員研修（採用4年目）		●新任係長級職員研修 ●新任課長補佐級職員研修 ●新任課長級職員研修 ●新規採用会計年度任用職員研修	
	選択研修 (スキルアップ研修)		●中堅職員スキルアップコース(採用10年目) ●現任係長級職員研修（在級3年目）			
	特別研修					
	業務に関する能力や技術の向上を図るため、政策形成能力、折衝・調整能力、行政経営能力などを養成する講座を実施					
派遣研修	海外派遣研修	●長期海外派遣研修	国内派遣研修	●長期国内派遣研修（自治大学校等） ●短期国内派遣研修（市町村職員中央研修所等） ●各種研修会・講習会派遣研修		

職場研修

個人対応型職場研修（OJT）		管理監督者が日常業務を通じて、職員一人一人の能力の開発等を実施
集合型職場研修		研修管理者、管理監督者等が所属や職群等を単位に、業務の遂行に必要な能力の開発等を実施

自主研修

職員が自主的に学習するeラーニング、通信教育講座の受講、英語力診断テストの受験などを支援

3 多様で有為な人材の確保

(1) 本市職員として働く魅力等の発信

本市への訴求力を高め、受験者を増加させるためには、本市職員として働く魅力や本市職員のキャリアパス、職場情報などを様々な機会を捉えて発信することが重要です。

また、こうした情報発信は、採用後のミスマッチ解消にもつながり、離職防止効果が期待できます。

ア 採用広報活動の充実

職員採用情報サイトや職員採用パンフレットの内容を適宜見直すとともに、SNS等を活用した情報発信など、採用広報活動の充実を図ります。

また、学生等に本市職員として働く魅力等を伝えるため、民間企業や近隣大学等が開催する企業説明会等に積極的に参加するなど、様々な機会や手段を通じて公務の魅力効果を効果的にPRしていきます。

イ 就業体験等の充実

学生等に対するインターンシップを質的・量的に充実させるとともに、市職員の働く現場を見たり、生の声を聞いたりできる体験型のイベント（大規模プロジェクトの現場見学会や庁内見学会、職員採用説明会など）の開催、高校生等に対して公務のやりがいを知ってもらうキャリア教育の実施等に取り組みます。

ウ 学生等に対する相談機会の提供

本市への志望の有無にかかわらず、広く学生等が公務に関する疑問などを気軽に相談できるよう、相談窓口（ひろしま入庁コネクト）を設置し、対面又はオンラインで相談を受け付けます。

また、本市採用内定者についても、採用前の不安を解消してもらうため、同窓口において相談を受け付けるとともに、採用内定者同士のつながりを持つ場を提供します。

エ 職員の人材確保に関する意識醸成

全職員に対し、本市にとって人材確保が喫緊の課題であることを周知しながら、常日頃から人材確保につながる様々な機会を通じた職場情報等の発信や受験勧奨などの協力を求めるなど、全職員の「採用エージェント化」に取り組みます。

(2) 採用試験における工夫

全国的に従来型公務員試験の見直しが検討されている中、本市においても、有為な人材を確保するという観点の下、採用試験制度を時代に即して適宜見直していきます。

ア 試験の実施方法等の検討

従来の択一式筆記試験に代えて令和5年度から導入したSPI試験²について、従来型試験の実施状況を踏まえた上で適宜その活用範囲を広げていくなど、人物重視の採用試験を拡充していきます。

また、採用試験の実施時期等についても、国や他の地方公共団体の採用試験の実施状況等を注視しながら適宜見直しを検討します。

² SPI試験

企業等が採用を行う際、応募者の能力や人となり把握するために行われる「適性検査」の一つで、多くの企業等が取り入れており、特別な公務員試験対策が不要となっています。

イ 面接官の面接スキル向上

有為な人材の確保に当たって、面接官の面接スキルを向上させるための研修等を実施します。

(3) 多様な人材の採用

転職が当たり前になるなど、人材の流動化が進展する中においては、職員採用の門戸を広げることが重要になっています。また、行政には、DXの推進など、複雑・多様化する課題に的確に対応していくことが求められることから、専門人材を始めとした多様な人材の確保を図っていきます。

ア 職務経験者の採用の充実

即戦力となるバイタリティあふれる人材を確保するため、職務経験者の採用を一層充実させていきます。

イ 専門人材等の採用

現在採用している行政事務（デジタル）や国際、埋蔵文化財などの専門人材の確保を着実に進めるとともに、時代に即して必要となる専門人材を確保します。

また、任期付職員の配置が有用である場合には、その導入について検討を行います。

(4) 若手職員の定着

若手職員で増加する離職を防止するには、「働きがい」を向上させることが重要であるため、「1 職員の職業キャリア形成の促進」や「4 意欲を高め能力を十分に発揮できる良好な職場環境づくりの推進」に掲げる取組を着実に進めます。

加えて、若手職員が定着するための支援策として、職場内の不安や悩み、キャリア形成の問題などを解決するための「メンター制度」の導入等を検討します。

(5) 広島広域都市圏内の市町における人材の確保

広島広域都市圏においては、圏域内市町間の職員派遣を行っているほか、令和6年度から、国の「復旧・復興支援技術職員派遣制度」を活用し、技術職員が不足する連携市町の体制を補完するため本市の技術職員を派遣する制度を構築しています。

今後とも、連携中枢都市である本市は、広島広域都市圏域内の連携市町における人材の確保の支援にも取り組みます。

4 意欲を高め能力を十分に発揮できる良好な職場環境づくりの推進

(1) 仕事と家庭生活、地域活動等との両立支援

職員の仕事と家庭生活等との調和がとれた状態、つまり、ワーク・ライフ・バランスの実現が図られるよう、組織としても支援を行います。

ア 柔軟な働き方

テレワーク、時差勤務、サテライトオフィス等の各種制度について、適宜適切な見直しを行うとともに、ペーパーレス化などDXによる環境整備を図ることで、職員の状況に応じた柔軟な働き方を推進します。

また、働き方に職員の自主性を生かすため、現行の庁内公募制度の見直しや業務応援のより柔軟な運用について検討します。

イ 広島市職員の女性活躍・子育て支援推進プランの実施

「広島市職員の女性活躍・子育て支援推進プラン」における子育て支援や仕事と家庭生活の両立に関する各種施策の着実な実施に努めます。

職員が男女ともに仕事と子育てを両立させるためには、所属長を始めとする職場全体の理解と支援が必要です。このため、引き続き、所属長への研修等を通して良好な職場環境づくりに取り組むとともに、とりわけ、令和6年度から目標数値を引き上げた男性職員の育児休業については、その代替職員の配置に努めるとともに、休業中の経済的支援策や人的支援策の内容を含めた制度の周知を通して更なる取得促進を図ります。

また、柔軟な働き方を可能とする環境整備の一環として、テレワークについて、現在1日単位としている利用単位を1時間単位で利用できるよう見直し、よりフレキシブルな勤務を可能とするほか、育児休業中の職員に対する職場情報等の提供など、育児等を行う職員の仕事と家庭生活等との両立を支援する取組の充実を図ります。

ウ 地域活動等への参画促進

広島型地域運営組織「ひろしまLMO」、協同労働団体など地域活動等への参加については、人材育成にも資すると考えられることから、職員の地域活動等への参加意識を高めるための研修を実施するほか、「ボランティア職免制度」や、報酬を得て地域活動を行う場合の兼業許可の手続きについて周知しながら、職員の地域活動等への参加を一層促進します。

エ 時間外勤務の縮減

職員が「ワーク・ライフ・バランス」を実現し、その健康が保持され、仕事、家庭生活、地域活動等が調和した状態を目指すためには、長時間の時間外勤務の縮減が必要です。

このため、DXの推進による業務の効率化を進めていくとともに、「所属長の意識改革」や業務の平準化、週休日の振替の呼びかけ、産業医による面接指導の活用などにより、長時間の時間外勤務はしない、させないといった「職場風土の醸成」に重点を置いた取組を強化しており、今後は、勤務間のインターバル（休息时间）の十分な確保を前提とした勤務時間の適正な管理に向けた取組も行っていきます。

(2) 心と体の健康管理の推進

心身の健康は、職員が安心して仕事に打ち込み、能力を十分に発揮するための前提条件であり、組織全体の職務遂行能力の向上を図る上でも必須の事項であることから、職員の健康づくりをサポートしていきます。

ア 健康相談、健康づくり研修等の充実

本市の産業医・保健師や外部の相談機関等による健康相談、健康づくりに関する研修、疾病を有する職員等への適切な指導等を行うための病気に対する理解と対策についての研修などの充実に取り組み、職員の健康づくりを支援します。

イ メンタルヘルス対策の充実・強化

精神系疾患を抱える職員が増大しつつあることを踏まえ、メンタルヘルスに関する管理監督者向けの研修の充実や産業保健スタッフによるメンタルヘルスに関する出前講座の実施、自殺予防の推進に取り組むほか、ストレスチェック集団分析結果に基づく「高ストレス職場」を支援するため、産業医等による職場訪問等を実施するなど、メンタルヘルス対策の充実・強化を図ります。

ウ 長期療養者への復職支援の充実

長期療養者に対しては、職場から適宜声掛けなどを行うとともに、復帰に向けた支援策として、職場情報の提供や職務復帰訓練を実施します。また、復職後においては、業務分担等について一定の配慮が行われるようにするなど、再発防止のための取組を進めます。

エ 総合的なハラスメント対策の実施

セクシュアル・ハラスメント、パワー・ハラスメントや妊娠、出産、育児又は介護等に関するハラスメントについて、具体的事例を用いた研修を実施するなど意識啓発に取り組むほか、各局・区等において男女の相談員を選任するなど相談体制の充実を図ります。そして、相談があった場合には、被害者の支援に努めるとともに、ハラスメントが認められたときは、加害者に対する懲戒処分等の厳正な措置を実施します。

また、カスタマーハラスメントについても、相談窓口の設置、対応マニュアルの作成、職員研修の実施などに取り組みます。そして、カスタマーハラスメントと判断される言動を受けた場合には、組織として毅然と対応し、悪質なものには、法的措置等も含め厳正に対処します。

こうした取組によって、総合的にハラスメント対策を推進します。

(3) 職場風土の改革

人材育成においては、組織文化や職員間で共有される価値観など、職場風土が重要です。

一人一人の職員が、ひいては組織全体が成長していこうとする意欲を持ち、常に新しいことにチャレンジしていくため、職場風土の改革に長期的に取り組めます。

ア 風通しの良い活気ある職場づくり

定期的に職員のエンゲージメントを把握するとともに、その結果から組織が抱える課題を洗い出し、フィードバックするといった取組を検討します。また、各職場において、勤務時間の適正な把握の徹底やDXの推進などにより、長時間勤務を行わない職場風土を醸成し、日常的なミーティングや面談（1 on 1 ミーティング など）の一層の促進により、業務や職場における問題等について、上司、部下、先輩・後輩、同僚が率直に話し合える風通しの良い、活気ある職場づくりを進めます。

イ 伸ばす・認める・高め合える職場風土の醸成

職員として推奨される行動や他の模範となる業績を挙げた職員を表彰するなど、職員のチャレンジ精神を育て、良い面をさらに伸ばす取組を進めます。

また、担当業務に関連する高度な技術や専門知識を認定する資格を取得した職員を職場で紹介するなど、職員が互いに認め合い、高め合える職場風土の醸成を図ります。

ウ 職場環境の調査研究

全ての職員がやりがいを持って生き生きと働き続けることができる職場環境となるよう、引き続き、調査・研究を進めます。また、若手職員の離職も増加傾向にあることから、人材の定着を目的として離職理由等の調査・分析も実施します。

エ コンプライアンスの推進

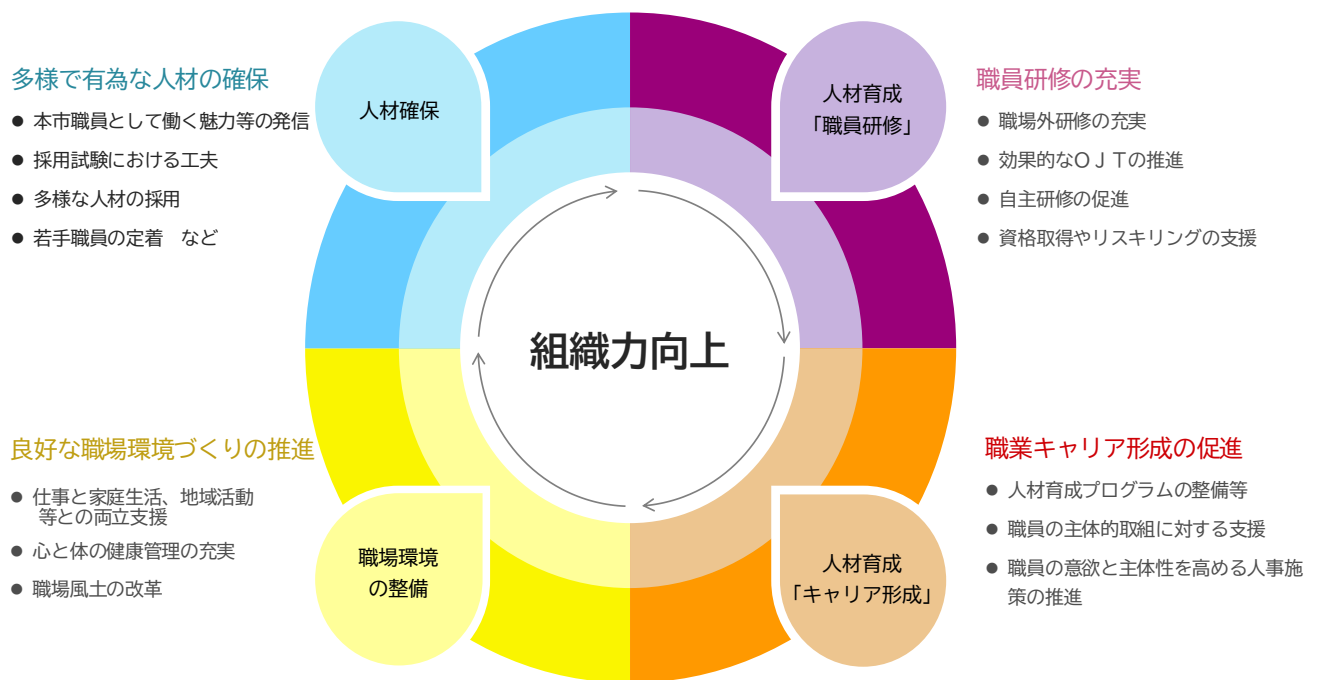
各職場と人事部門、研修センター等との連携をより一層進め、軽微な秩序違反を放置しないといった日常的な服務監理の徹底や内部統制の推進などにより、法令順守の意識の更なる浸透を図り、不祥事を許さない職場風土づくりを進めます。

VI 人材育成・確保基本方針の推進に当たって

1 人材マネジメントの実施

本市の持続可能なまちづくりを推進していくためには、人材を「マネジメント」する視点に立ち、組織にとって重要な「人財」として職員を育成し、限られた「人財」を最大限に活用することによって、組織力の向上を図ることが重要です。

このため、「全ての職員が、その能力を存分に発揮し、やりがいを持って生き生きと働き続けることができる広島市役所」という方向性の下、「人材確保」、「人材育成（職員研修）」、「人材育成（キャリア形成）」及び「職場環境の整備」の4つの要素を結び付けながら推進する中で、多様で有為な人材を確保し、研修やキャリア形成の支援等により育成するとともに、その土台となる良好な職場環境の整備も併せて行うことにより相乗効果を生み出し、組織力向上の好循環を実現します。



2 全庁的な推進体制の構築

本方針に定める具体的な取組を全庁挙げて推進していくため、各局・区等の人事担当部長等で構成するワーキンググループ会議を定期的 to開催します。

3 デジタル人材の育成・確保

デジタル時代の住民ニーズに合った行政サービスを恒常的に提供できる組織へと変革し、業務の効率化や住民サービスの向上、地域課題の解決に取り組むためには、職員一人一人が、経営改革の視点を持つとともに、デジタル技術を活用し施策を推進していくことが重要となります。このため、「広島市ICT人材育成基本方針」に基づき、全ての職員を対象として、デジタルに関する知識・技能の底上げを図るとともに、業務内容に応じて必要とされる業務の効率化等が行える知識・技能を備えた人材の育成・確保に努めていきます。

4 取組の検証・見直し

本方針の実施状況について、ワーキンググループ会議や職員アンケート等を通じて、適宜検証しながら、必要な見直しを行います。また、本市の中長期的な計画である広島市基本計画等の見直しが行われる際には、当該計画と連携を図るため、本方針についても見直しを検討します。