

案 件

枚方市人材育成基本方針の中間見直しについて

人事課・総合政策部DX推進課

1. 政策等の背景・目的及び効果

令和3年3月に改定した枚方市人材育成基本方針については、取り組みの継続性、発展性を確保するという観点から、計画期間を7年としています。

令和5年12月に国から、「人材育成」に加え、「人材確保」、「職場環境の整備」を総合的に推進する観点、また、「デジタル人材の育成」に係る留意点も踏まえた、「人材育成・確保基本方針策定指針」が示されたこと、また、この間の本市における人事諸制度の見直しや、職員アンケートの結果も考慮し、人材育成基本方針の中間見直しを行うものです。

また、あわせて、DX人材の育成に係る本方針の関連計画として、既存計画の情報スキル向上計画を見直し、「枚方市デジタル人材育成計画」として策定するものです。

2. 内容

改訂に係る主なポイント

本方針の基本的な考え方は継続しながら、以下の内容等について記載します。

① リスキリング・スキルアップ **改**

新たな政策課題や複雑・多様化する行政課題に対応し、行政サービスの向上を図っていくために、職員としてその時々が必要とされる能力を身に付け（リスキリング）、知識・技能を向上（スキルアップ）していく機会を創出する必要があることから、毎年度、研修メニューを検証し、より効果的な研修手法を提供することを追記します。

② キャリア形成 **改**

職員の意欲を向上させ、自らの業務にやりがいを感じ、職員の主体的な業務遂行や自発的な能力開発を促進するため、自らが思い描くキャリアの実現に向けた意欲の向上を図ることを目的として、職員が自らのキャリアについて考える機会を適宜提供することを追記します。

③ 管理職員による人材育成 **改**

職員の育成や意欲向上のためには、職員の創造性が発揮できる職場風土や、積極的に挑戦できる組織風土の醸成が重要であることから、管理職員による人材育成の視点を持った積極的なコミュニケーションや期待する役割の共有化の必要性を追記します。

④ デジタル人材の育成 **新**

本方針では、全庁的にDXを推進し、組織変革を進めていくため、「デジタル人材の定義」として、それぞれの職制・区分ごとに果たすべき役割を設定します。今般、高度専門人材、DX推進リーダー、一般行政職員ごとに想定される人材像や役割の明確化を図り、育成等を推進するため、「枚方市デジタル人材育成計画」を策定します。

⑤ 多様な人材の確保 **改**

限られた人材で多様な行政課題に的確かつ持続的に対応していくためには、様々な経験や知識・技能を持った人材の確保が求められることから、本市における公務の魅力を広く発信するとともに、職員採用試験の手法や応募要件等について、実情に応じて毎年度検討することを追記します。

⑥ エンゲージメントの向上 **新**

組織力の向上や人材の定着を図るため、職員一人ひとりがその能力を最大限に発揮し、自らの業務にやりがいを感じ、意欲をもって働くことのできる職場環境の整備が重要です。そのためには、職員が組織についてどのように捉えているのか「エンゲージメント」を把握するとともに、その向上に向けた効果的な取り組みを進めることを記載します。

3. 実施時期

令和7年3月改訂予定

4. 総合計画等における根拠・位置付け

総合計画 計画の推進に向けた基盤づくり

計画推進3 持続可能な行財政運営を進めます



5. 関係法令・条例等

地方公務員法

6. その他

- 添付資料
- 1) 枚方市人材育成基本方針（改訂案）
 - 2) 枚方市デジタル人材育成計画（案）
 - 3) 人材育成基本方針理解度・到達度確認アンケート集計結果

枚方市人材育成基本方針

一人ひとりの考量と行動で、ひらかたを最高のまちに
～ すべての仕事はだれかのために Always Challenging ～

令和3年3月

(令和7年3月改訂)

枚方市

目次

はじめに「枚方市人材育成基本方針」の改定	1
1. 背景	
2. 方針の位置づけ	
3. 改定にあたって	
第1章 人材育成基本方針の支柱	9
1. 人材育成の基本的な考え方	
2. 方針の構成・計画期間・進捗管理	
3. 理念	
4. 職員のあるべき姿	
5. 職員の行動指針	
第2章 人材育成の取り組み	23
1. 職員のあるべき姿に向けた意識改革への育成の主な取り組み	
2. 職員のあるべき姿の実現のための人事諸制度の改編	
第3章 デジタル人材の育成	35
1. デジタル人材の定義	
2. デジタル人材育成の取り組み	
第4章 より良い人材育成のために	39
1. 働きやすい環境づくり	
おわりに	43

はじめに

「枚方市人材育成基本方針」の改定

前人材育成基本方針は策定から8年が経過しており、その間、社会環境は大きく変化しました。そういった変化に柔軟に対応できる人材の育成に向けて、人材育成基本方針を改定するものです。

「枚方市人材育成基本方針」の改定

項目

1. 背景
2. 方針の位置づけ
3. 改定にあたって

1.背景

前人材育成基本方針は、中核市移行後の権限移譲や、任用形態の多様化へ対応するため、平成 25 年（2013 年）に策定しました。

その後、本市は中核市へと移行し保健所業務など専門性の高い新たな業務を担うこととなった他、少子高齢化に伴う人口減少、また市民ニーズの多様化・高度化、デジタル化の急速な進展、さらには新型コロナウイルス感染症の感染が拡大するなど、本市を取り巻く社会環境は大きく変化しています。

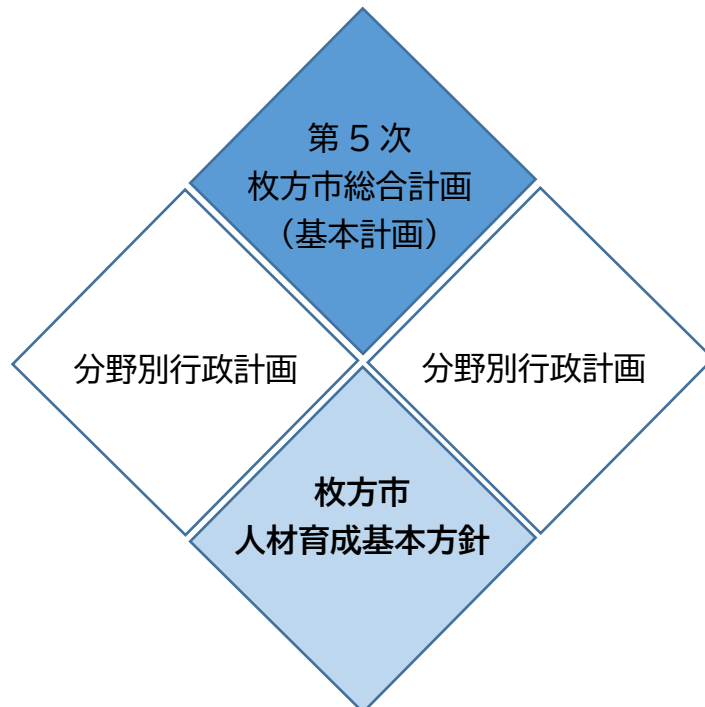
また、人口減少社会に向けた地方創生という観点では、国が地方公共団体におけるSDGs（持続可能な開発目標）達成の取り組みを推進しており、今後はSDGsの理念も踏まえながら、本市における組織開発や人材育成を進めていく必要があります。

このような状況の中で、今後、市民サービスを低下させることなく枚方市の持続的な発展をめざし、社会の変化に迅速且つ的確に対応できる人材育成を図るため、今後の市職員に求められる資質・能力（行動指針）を新たに設定するとともに、これまでの公務職場における人材育成という観点だけにとらわれることなく、民間企業等における人材育成の基本的な考え方や理念等も参考にしながら、人材育成基本方針を改定することとしました。

2.方針の位置づけ

人材育成基本方針は、第5次枚方市総合計画（基本計画）における「計画の推進に向けた基盤づくり」のうち、「効率的・効果的な市政運営」の取り組みの方向、主な取り組みに定められている「人材育成の推進」について、その具体策を定める分野別行政計画に位置付けられるものです。

各分野別行政計画は、基本目標等の実現に向けて、施策目標や取り組みの方向の具体策を定めるものですが、人材育成基本方針は、すべての職員に共通するものとして、各分野の枠を超えて横断的に関わり、職員一人ひとりの成長を支えるものとなります。



《方針の位置づけイメージ》

3.改定にあたって



改定にあたっては、職員の人材育成に関する意識等を把握するための職員アンケートを実施するとともに、若手職員とのディスカッションを行うなど、より職員に分かりやすく、浸透するような方針となるよう検討を進めてきました。

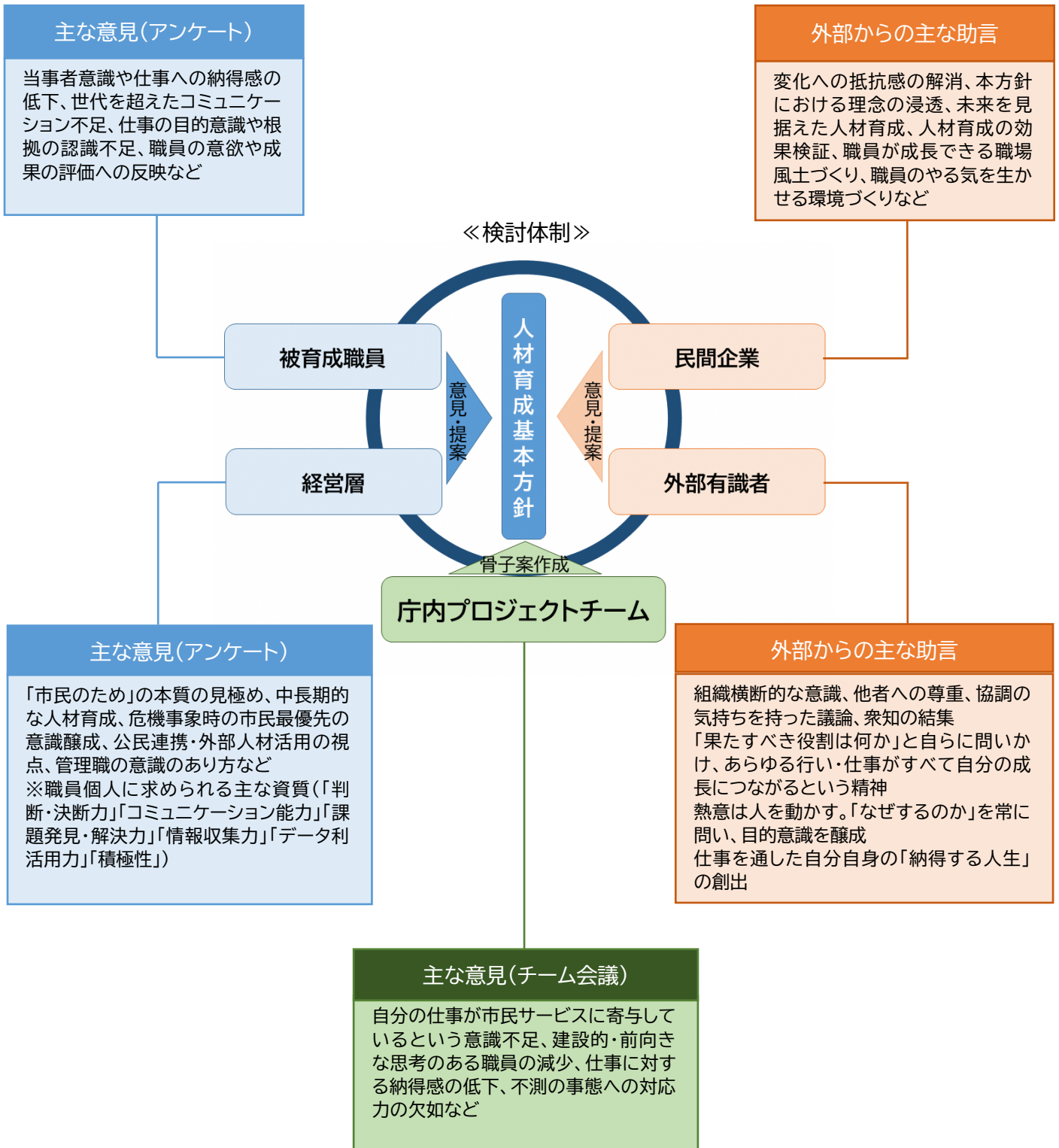
また、これまでの公務職場における人材育成という観点だけに捉われることなく、民間企業や外部有識者からそれぞれの人材育成や組織マネジメントの基本的な考え方を聴取しました。

さらに、様々な職種から選出された職員によるプロジェクトチームを庁内に設置し、被育成職員の思いや、経営層からの期待の双方向の視点で、職員のあるべき姿、必要となる資質・能力などについて議論を進めてきました。

現状の主な課題、外部からの主な助言は次頁のとおりです。

3.改定にあたって

○現状の主な課題・外部からの主な助言



3.改定にあたって

○アンケート結果から見出された現状の課題

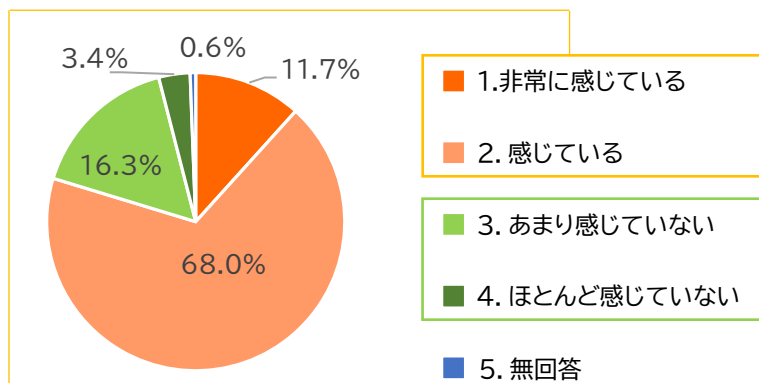


人材育成に関する職員アンケートより ～仕事のやりがい(モチベーション)について～

アンケートにおいて、仕事にやりがいを感じていると回答した職員は約8割(79.7%)でしたが、一方で、やりがいを感じられていない理由として、**自身の仕事が評価されていない、適性や経験が活かせない**といった回答が多くありました。

職員がやりがいをもって仕事をするできるよう、評価制度や職員提案制度などの人事諸制度を充実することで、職員のモチベーションや納得感の向上に取り組みます。

Q 仕事にやりがいを感じていますか？



■ 1.非常に感じている ■ 2.感じている

理由<TOP3>

- 仕事の内容に興味や関心を持って取り組んでいるから (17.4%)
- 職場のメンバーと協力し合っている仕事だから (14.6%)
- 自分自身の能力や知識を十分に活用することができるから (14.2%)

■ 3.あまり感じていない ■ 4.ほとんど感じていない

理由<TOP3>

- 仕事のプロセスや成果が評価されにくい (15.4%)
- 自分の適性や経験が活かせない (12.3%)
- マンネリ気味で発展性が感じられない (12.3%)

3.改定にあたって

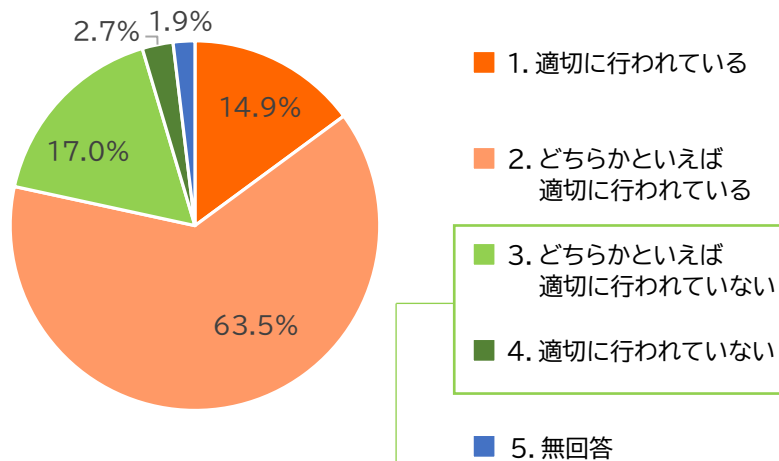


人材育成に関する職員アンケートより ～職場での人材育成の取り組みについて～

アンケートにおいて、職場での人材育成の取り組みが適切に行われていると回答した職員は約8割（78.4%）となりました。一方で、取り組みが適切に行われていないと回答した理由として、目的意識が共有されていない、コミュニケーションが十分でないといった回答が多くありました。

目標や課題を共有し、組織課題に全庁的に対応することができるような研修メニュー等を実施します。

Q（質問内容要約）あなたの職場では、目的意識の共有、学びあう職場環境づくり、OJTや職場研修による育成の取り組みが適切に行われていると思いますか。
（回答対象：課長代理以下の職員）



■ 3. どちらかといえば適切に行われていない ■ 4. 適切に行われていない

理由<TOP3>

組織（部・課等）としての目的意識が共有されていない	（41.7%）
積極的にコミュニケーションが取れる風通しのよい職場環境ではない	（21.4%）
OJTや職場研修が行われない	（15.5%）

第1章

人材育成基本方針の支柱

様々な行政課題に対応しながら市民サービスを向上させていくためには、職員一人ひとりが能力を高め、組織力・行政力を向上させていくことが不可欠です。

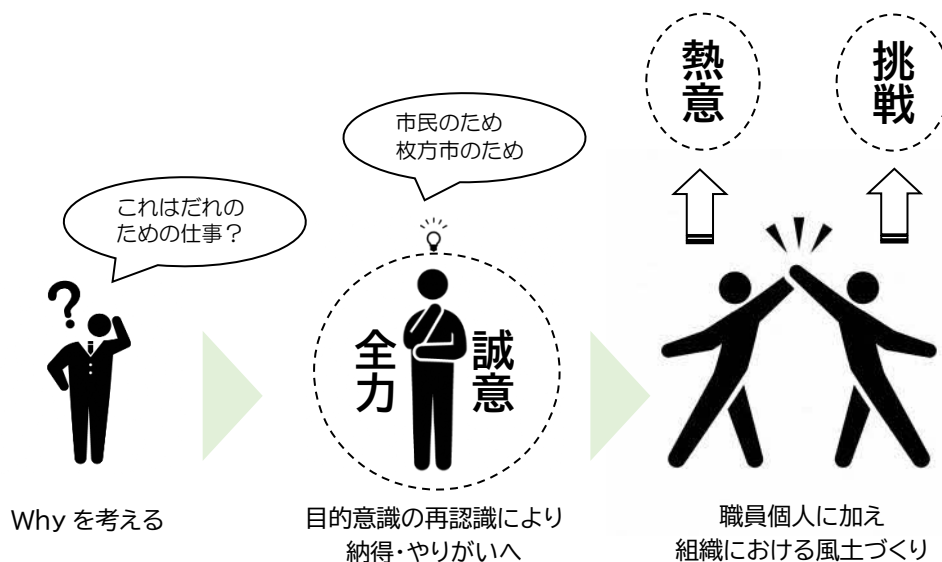
そのため、「職員のあるべき姿」を定め、これを実現していくために職員としてとるべき行動等を示した「職員の行動指針」を設定し、基本的な考え方に沿って人材育成に取り組めます。

人材育成基本方針の支柱

項目

1. 人材育成の基本的な考え方
2. 方針の構成・計画期間・進捗管理
3. 理 念
4. 職員のあるべき姿
5. 職員の行動指針

1.人材育成の基本的な考え方



《人材育成の基本的な考え方イメージ》

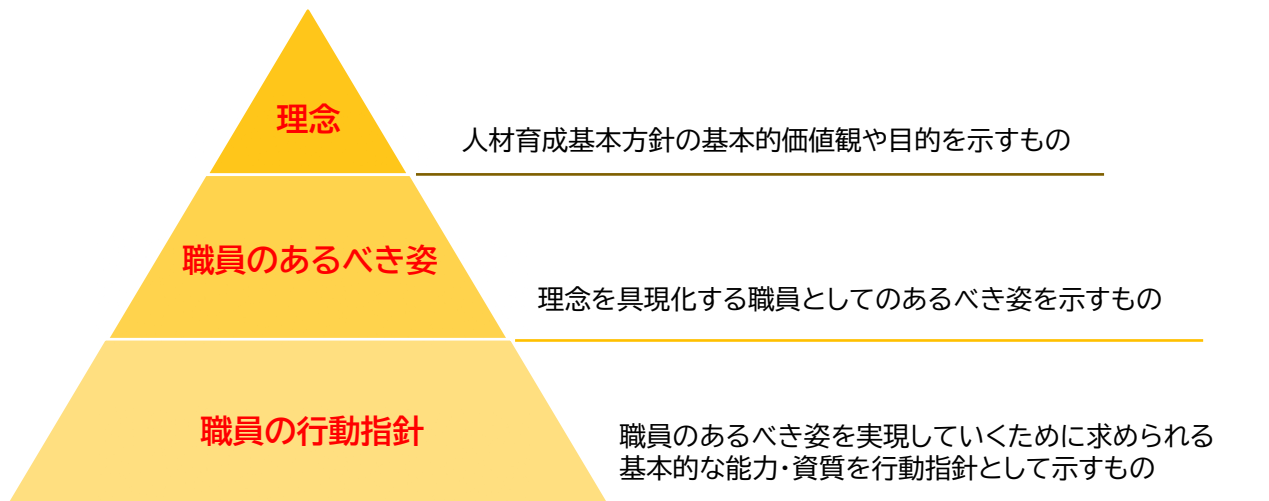
人材育成の基本的な考え方として、職員一人ひとりの努力や研鑽が、「全力」でやり遂げる力へと結びつくよう、改めて自分たちの仕事が「だれのための仕事であるか」といった目的意識を再認識し、「誠意」を持った行動をとる必要があります。

また、すべての仕事が市民や事業者につながっているという認識に基づけば、職員は自ずと、現状維持ではなく未来に向かって常に改善・見直しを行うという、仕事への原動力となる「熱意」が生まれるものと考えています。

改善・見直しには必ず変化を伴いますが、そういった目的意識があれば、変化に立ち向かう「挑戦」の意識も芽生えてくるものと考えています。

そういった職員個人としての意識改革、行動変容に加え、組織（枚方市役所）における職場の風土づくり、機運の醸成も進めていきます。

2. 方針の構成・計画期間・進捗管理



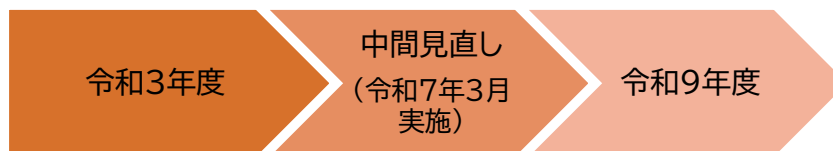
人材育成基本方針の構成

人材育成基本方針の構成は、「理念」、「職員のあるべき姿」、「職員の行動指針」の3階層とし、上図のとおりとします。

なお、方針の期間は、方針に基づく取り組みの継続性、発展性を確保するという観点から7年と定め、社会情勢等の変化に柔軟に対応します。

また、方針を効率的・効果的に推進していくためには、取り組みの進捗状況を適切に把握することが必要であるため、定期的に職員アンケートを実施し、職員のあるべき姿に対する到達度を成果指標として設定して進捗管理を行い、必要に応じて中間見直しを行います。

計画期間(7年)



本方針の改定後3年が経過し、計画期間の中間年度である令和6年度に、職員アンケートの結果等を踏まえ、一部見直しを行いました。

3. 理 念

市民サービスの向上を図り、市民の幸せを支えることは、職種、職制、職場などにかかわらず、すべての市役所職員に求められるものです。この人材育成基本方針は、すべての枚方市民のためにより良いサービスを提供できるよう、職員の成長の指針を示したものです。これまで以上に複雑化する社会に対応し、組織としての目標を達成するためには、一人ひとりが組織目標の内容や組織としての信念を理解して仕事を行うことが重要です。

すべての職員が同じ方向に向かって人材育成の取り組みが行われるよう、次のとおり人材育成を行う目的を理念として設定し、この考え方を根本として人材育成に取り組みます。

【理念】

**一人ひとりの考量と行動で、ひらかたを最高のまちに
～ すべての仕事はだれかのために Always Challenging ～**

市役所における人材育成の目的は、市民や市に関わるすべての人のため、職員の成長によって「最高のまち」をつくることです。職員一人ひとりが市職員の原点をしっかりと認識して業務にあたり、今の状態から、さらに良い市民サービスにつなげるために、仕事の背景を踏まえながら、常に考え行動していくことができるよう理念を定めています。

この心構えを理解し、すべての職員が一体感を持つとともに、一人ひとりが個性・強みを生かして職務に取り組むことが必要です。

Column ①



【“最高のまち”とは】

「最高のまち」の定義は、人それぞれで異なり、年代や環境によっても様々ですが、ここでいう「最高」とは、他市と比較をして1番を目指すということではなく、過去の枚方市との比較における「最高」の状態となり、市に関わる人に「枚方市は昔より良くなった」と実感していただけるよう、常に今日は昨日よりも良くなり、明日は今日よりも良くなるということを心がけ、「最高の枚方市」を目指し続けることを意味します。

そのためには、職員一人ひとりが市職員としての責任感と誇り、また「市民のため」の仕事にやりがいを持って、市民ニーズに向き合い、改善を積み重ねることができ、人材を育成し、現状にとどまらず、組織の目的に合わせて前進していく市役所組織へと成長していく必要があります。

現状から、さらに良い行政サービスにつなげるために、日々「ありがたい市・市役所はどういう状態か？」を考え行動していくことの積み重ねが、行政水準を高め、「最高のまち」への発展につながります。

4. 職員のあるべき姿



枚方市に関わるすべての人のために誠意を持って全力を尽くす職員

市民や事業者から信頼される枚方市の職員として、使命感をもって果たすべき役割を認識し、枚方市に関わるすべての人、事柄に対して、職員一人ひとりが持てる力を存分に発揮し、全体の奉仕者として誠意を持って全力で職務を遂行する職員であることが必要です。

熱意を持ち、自ら考え行動する職員

熱意はすべての行動の原動力となります。資質・能力があっても、熱意がなければ何も成し遂げられません。すべての事柄を自分のこととして考え、行動する職員であることが必要です。

変化・変革を恐れず、未来に向かって挑戦する職員

前例踏襲にとらわれず、改善の思考をもって仕事に取り組み、世の中の変化や変革に柔軟に対応し、枚方市の未来を創造・デザインするなど、常に挑戦の気概を持つ職員であることが必要です。

Column ②



【“すべての仕事はだれかのために”とは】

「すべての仕事はだれかのために」の「だれか」がだれを指すのかは、各部門や職員により異なります。枚方市民に限らず、枚方市で事業を営む方や枚方市を訪れた方、あるいは枚方市職員や自分自身が当てはまる場合もあります。もちろん、公務員は「全体の奉仕者であって、一部の奉仕者ではない（憲法 15 条 2 項）」ため、特定のだれかのため“だけ”の仕事とならないよう注意は必要です。

市役所の仕事は、一見単純で目立たない仕事でも、だれかのもとへつながっている非常に重要な仕事です。職員には、漫然と仕事を行うのではなく、この仕事は何につながっているのかということを、常に考えることが求められます。

5. 職員の行動指針

「職員のあるべき姿」に近づき、これからの時代の変化に対応していくため、職員一人ひとりが、現状を認識し、枚方市の職員として将来に向かってどのように行動すべきかということを明確にした「職員の行動指針」として、下記のとおり設定します。



行動指針1 「市民感覚」

市民感覚を持ち、市民に寄り添って対話すること



行動指針2 「責任・倫理」

責任感と高い倫理観を持ち、職務を全うすること



行動指針3 「目的意識」

目的意識を持ち、自分事として行動すること



行動指針4 「公務・成長」

公務員としての役割を認識し、成長し続けること



行動指針5 「傾聴・協調」

相手の意見を傾聴し、思いやり・協調を重んじること



行動指針6 「全員経営」

全員経営の視点を持ち、周囲に自ら歩み寄り衆知を結集すること



行動指針7 「言語化」

自らの考えを言語化し、根拠を明らかにして物事を進めること



行動指針8 「デザイン」

新たな発想・アイデアで、枚方の未来をデザインすること

5. 職員の行動指針



行動指針1

市民感覚を持ち、 市民に寄り添って対話をする

人口減少、少子高齢化社会においても、市民満足度の高いサービスを提供するためには、効率的かつ効果的な行政運営に取り組む必要があるとともに、常に市民感覚と市民の目線を持ち、市民ニーズを的確に把握しなければなりません。そのためには、市民との相互理解を進めるための「対話」を行う必要があります。



行動指針2

責任感と高い倫理観を持ち、 職務を全うすること

職員としてふさわしい言動・行動をとり、説明責任を果たさなければ、市民からの信頼を得ることはできません。市民の方に、自身の業務についてその意義を理解したうえで説明できるよう、高い倫理観と責任感をもって職務を遂行する必要があります。



5. 職員の行動指針



行動指針 3

目的意識を持ち、 自分事として行動すること

今後、大きく社会が変化していく中で、それらに適切且つ迅速に対応していくためには、受け身の姿勢ではなく、何事にも目的意識を持って、自分事として考え、積極的に新たな取り組みに挑戦していく行動を起こすことが求められます。また、各職員が目的意識を持って仕事を行うためには、経営層から管理職、監督職、一般職員へと、仕事を任せるにあたってその目的を丁寧に共有することが大切です。一般職員も、目的が不明瞭な場合は確認するなど、積極的に自分事として取り組む姿勢が求められます。



行動指針 4

公務員としての役割を認識し、 成長し続けること

全体の奉仕者である公務員としての役割を認識し、担当業務に関する知識に加え、世の中の動きに応じて新しい知識や必要な技術を身につけ活用できるよう、日頃から自己研鑽を図り成長していくことが必要です。



5. 職員の行動指針



行動指針 5

相手の意見を傾聴し、 思いやり・協調を重んじること

働きやすい職場風土を醸成し、人材育成を行うには、お互いを尊重しあい、協調の気持ちを持って良好なコミュニケーションを行うことが必要不可欠です。

だれにでも協調的で思いやりのある態度で接し、常に相手の意見・気持ちに寄り添い傾聴するなど、市民、事業者、職員間で十分な意思疎通を図り、協働することが必要です。



行動指針 6

全員経営の視点を持ち、周囲に 自ら歩み寄り衆知を結集すること

「全員経営」とは、職員一人ひとりが組織の目標や目的を理解し、中長期的・多角的な視点も踏まえて物事を考え、組織をよりよくするために、組織の一員として自らの役割を果たすことです。

様々な課題を解決するためには、あらゆる困難等にも率先して取り組み、周りの職員や関係者と連携・協働する必要があります。同僚や他部門の職員に自ら歩み寄って「対話」し、職員一人ひとりの能力を効果的に発揮することで職員の成長に繋がり、組織力を向上させることができます。



5. 職員の行動指針



行動指針 7

自らの考えを言語化し、 根拠を明らかにして物事を進めること

「言語化」とは、自分の考えを整理して表現し、相手に伝わるまでの一連の流れを意味します。

現状の課題や、今後想定される問題などに対して適切に対応するためには、自らの考えや知識、経験等を明確に言語化して共有し、お互いの意図や考えをすり合わせて物事を進めていくことが大切です。

また、最新の社会情勢を的確に把握し、それらの情報を分析・研究し数値的根拠を基に、事業目的を明らかにすることで、多様化する市民ニーズに沿った効果的な行政サービスに繋げる応用力も必要です。



行動指針 8

新たな発想・アイデアで、 枚方の未来をデザインすること

働き方改革やスマート自治体への転換など、自治体を取り巻く環境は常に変化しています。そのような状況においては、現状を維持していくだけでなく、課題は何か、それを解決するためにはどのような手法が有効なのかなど、常に将来の枚方を見据え、問題意識を持つことが必要です。前例に捉われない柔軟な発想で斬新なアイデアを生み出し、より価値を生み出せる仕事をし、枚方の未来をデザインすることが必要です。



Column ③



【“全力”とは】

職員のあるべき姿のひとつとして、「枚方市に関わるすべての人のために誠意を持って全力を尽くす職員」を掲げていますが、「全力」と聞くと、自らを省みずに長時間働くことをイメージするかもしれません。

もちろん、地方公務員法には、全力で職務を遂行しなければならないと示されていますが、全力を尽くすとは、自らを省みずに長い時間を費やすことではありません。

では、「全力」とはどのような状態を指すのでしょうか。

もちろん、自分の行動を振り返ったときに後悔しないでやり切ることもありますが、皆さんは「全力疾走」と聞いて、短距離を最速で走る人と、マラソンのように長距離を走る人のどちらをイメージするでしょうか。ほとんどの方が、短距離走をイメージしたのではないかと思います。

仕事においても、「全力疾走」のイメージで考えてみてください。定められた勤務時間内に効率的に仕事を終えることができるように取り組むことこそが、求められる「全力」での職務遂行の形です。

ワーク・ライフ・バランスを充実させるためにも、オンオフのメリハリのついた働き方を目指して、効率的・効果的に業務を遂行するためにどうすればいいのかを考え、取り組んでいきましょう。

第2章

人材育成の取り組み

行動指針を実践し、あるべき姿に近づくよう成長していくためには、組織目標を共有し、全庁的に計画的な人材育成を行わなければなりません。

また、職員がその時々々の社会情勢に対応する能力や公務員としての基礎的な能力を長期的・継続的に習得できるような人材育成を、人材育成部門を基本としながら、各部署が主体的に行うなど全庁的に進めていきます。

人材育成の取り組み

項目

1. 職員のあるべき姿に向けた意識改革への育成の主な取り組み
2. 職員のあるべき姿の実現のための人事諸制度の改編

1.職員のあるべき姿に向けた
意識改革への育成の主な取り組み

人材育成基本方針の体系における相関関係を示しています。方針で掲げる理念、職員のあるべき姿、行動指針に対応する主な取り組みを示しており、理念の実現に向けて、人材育成の取り組みを推進していきます。

《方針体系相関図》



人事諸制度による モチベーションの向上



人事評価制度において、チャレンジ精神を持ち、能力を存分に発揮している職員を適正に評価するとともに、当該能力を発揮している職員への加点といった要素も取り入れます。また、下位評価となった職員に対してレベルアップにつながるよう、指導育成制度の充実を図ります。

また、職員の知識・技能をあらゆる場面で発揮することができるような人材育成・活用を進めることで、組織力や職員のモチベーション向上を図るとともに、自らのキャリアについて考える機会を提供し、キャリアアップや自らが思い描くキャリア実現に向けた意欲の促進を図ります。

そのほか、評価項目の着眼点では評価できない部分を評価するため、職員表彰制度については、職務外の活動に加えて職務内容についても表彰対象とするとともに、職員提案制度についても、より提案しやすい仕組みづくりや意見が活かされる組織風土づくり、提案内容の実現に向けた支援に係る検討を進めることで職員のモチベーション向上につなげ、組織の活性化を図っていきます。

自己研鑽への支援促進



組織力を高めるためには、職員一人ひとりが組織の目的、自身の役割を理解し、個々の状況や能力に応じて伸ばしたい能力を身につける自発的なスキルアップも欠かすことはできません。

通信研修の受講や職務に関係した国家資格の取得などの、職員が自主的に行う自己啓発活動について費用の補助を行うなどの支援を行います。制度の運用にあたっては、資格取得を目指す際、有資格者とのマッチングを行い、資格取得に向けたアドバイスを受けられるサポート制度や、業務との関連性に応じた補助金額の見直しを行うなど、より効果的な人材育成の制度となるよう取り組みます。

また、より幅広い能力開発を支援するため、大学等の課程の履修や国際貢献活動といった、長期にわたる自己啓発活動を希望する職員に対する支援も行います。

その他、自己啓発・自主研究グループの活動内容のPRや、自己啓発活動として実施できる通信研修メニューなどの情報の提供、職場・職域を超えた職員同士の成長を目的とした自主勉強会（オフサイトミーティング）の推進などの取り組みにより、職員の自己研鑽を支援します。

創造性が発揮される 組織風土への意識改革



業務遂行においては、漫然と毎年同じやり方で実施するのではなく、市民目線で常により良いものにしていこうとする視点が求められます。そのためには、すべての職員が、同じ思いを持って業務に臨めるよう、経営層の職員は組織としての目標や方向性を明確にした上で、リーダーシップをとって率先垂範し、管理職員は、所属職員と対話を行い組織の目標を共有することが大切です。

また、管理職員は部課の職員に求めることや期待することを明確に伝えるなど、常に人材育成の視点を持ち、積極的にコミュニケーションを図る機会を創出するとともに、担当職員の意見を聞き入れる意識を持ち、そして、担当職員は、組織の目的を達成するための方法を柔軟に考え、事業立案・企画を積極的に行うことで、職員の創造性が発揮される職場風土をつくることができます。

各職場において、そういった取り組みが積極的に行われるよう、政策立案プロセスを実際に経験できるアクティブラーニング型研修（EBPM研修[確かな根拠に基づく政策立案]）などを実施し、意識改革に取り組みます。

研修メニュー・手法の継続的改善



在職年数や職制に関わらず、新たな政策課題や複雑・多様化する行政課題に対応し、行政サービスの向上を図っていくために必要な能力を身につけ（リスキリング）、求められる役割の中で職員が知識・技能を向上（スキルアップ）していけるよう、研修メニューを年度ごとに検証し、改善します。

よりニーズに応じた効果的かつ魅力的な研修を実施できるよう、研修担当職員の育成に取り組み、テーマ選択制や、少人数の専門職などを対象とした広域での研修を実施するとともに、外部研修や、eラーニング研修・オンライン研修の活用など、研修テーマにあわせて、より効果的な研修手法の検討を行います。

さらに、市民ニーズを的確に把握する手法を学ぶことに加え、民間企業の事例や、庁内における成功事例、地域経営の視点を研修等で周知を行うとともに、豊富な知見や先進的な情報を収集し、迅速かつ的確に生かしていくため、国や大阪府等に職員を派遣します。また、多数の職員が講師を経験することで、知識やプレゼンテーション力の向上が期待できる研修メニューについては必要に応じて内製化するなど、様々な角度から職員力の向上を図ります。

各職場での知識・技術の継承



公務員としての基礎的な能力を習得するためには、各職場において、積み重ねられた知識や技術等をしっかりと継承することが求められます。各職場における基本的な業務や、法令・予算・庶務などについて、特定の職員に任せるのではなく、若手職員のうちに習得・経験できるよう計画的にOJTを行い、市職員として必要な基本能力の底上げを図り、組織力の向上につなげます。

また、長期在課職員や高年齢職員、各専門職、派遣研修の参加者をはじめとした、様々な職員が持つ考え方・スキルなどを各職場で共有することも、職員の成長にとって非常に重要です。そのため、知識や技術を継承・共有するための職員研修の実施など、各職場でのOJTや技術継承が効果的に行われるような取り組みを進めます。

自然災害や感染症等の危機事象に 備えた人材育成及び意識改革



近年の大阪北部地震や台風などの自然災害、また新型コロナウイルス感染症などの様々な危機事象においては、市民の生命と財産を守るという地方自治体に求められる役割を果たすため、組織的な対応を行うことが必要です。組織的な対応を行うためには、職員の資質・能力、対応力の向上はもちろんのこと、事象発生の際に職員同士の協力体制を構築できるよう、常日頃から職員一人ひとりが、市民の安全と安心のため、組織の一員として自身の果たすべき役割を考えることが求められます。

危機管理部門と協力しながら、各種訓練等の充実により、職員一人ひとりのリスク対応力の向上を図るとともに、方針に掲げる協調、協力の意識付けの徹底を図ります。

高度な市民サービスの提供に向けた 公民連携や多様な人材の確保



公務職場に留まらない幅広い能力開発を行うことができるよう、公民連携による多様な研修を実施し、民間企業の考え方やスキルなどを習得することで、職員個々の能力を高め、考える力を養い、組織力の向上につなげます。

さらに、外部人材の専門的な知見や、行政の考え方に捉われない柔軟な発想を活用することにより、デジタル化や創業支援の強化など、より高度な市民サービスの提供を実現するとともに、その業務遂行のノウハウを習得することで、市職員として必要な基本能力の底上げを図ります。

また、限られた人材で、多様な行政課題に的確かつ持続的に対応していくため、様々な経験や知識・技能を持った人材を確保することが必要です。そのため、本市における公務の魅力を広く情報発信するとともに、試験方法や応募要件等について、実情に応じて年度ごとに検討をします。そして、経験年数等に応じた研修や職場でのOJT、メンター制度の活用等、採用後のフォロー体制を整備し、採用者の職場への定着や育成につなげていきます。

Column ④



【“対話”とは】

「対話」とは、物事を一緒に意味づけ、あるいはその意味づけを確認し、新しい関係性を構築するプロセスのことを言います。では、「物事を意味づける」とは、どういうことでしょうか。

少し難しい表現ですが、物事そのものには意味がなく、人が物事に意味づけを行うことで物事は意味を持ち、その意味を通して様々なことを理解することができます。そのため、意味づけが違くと誤解や混乱が生じます。そこで、相互理解のためには、その意味づけを一緒に行う（対話する）ことが必要となり、対話が行われないと、同じ方向を向いているのに衝突が起きることがあります。

対話の途中においては、考えが変わることを受け入れることも大切です。意見の違いを指摘するのではなく、双方の意見を共有財産として、なぜ自分の考えと違うのかをそれぞれが一緒に考え、もう一度見直してみることも必要かもしれません。こうした対話を行い、認識をすり合わせて他者を理解することができれば、双方の意見が結び付き、一人では気が付かないようなアイデア（納得解）と信頼関係が生まれることが期待されます。

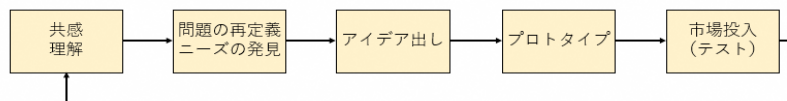
Column ⑤



【“ロジカルシンキングとデザイン思考”とは】

解決のための考え方の1つとして「ロジカルシンキング」があります。各種課題に対し適切に判断するため、解決手法・案を論理的かつ客観的に整理する手法です。モレ・ダブリなくといった MECE という考え方を研修で学び、業務上活用されている方もいらっしゃると思います。

ロジカルシンキングに加え、課題解決のための考え方として「デザイン思考」が脚光を浴びています。市民・事業者に向けたこれまでの行政サービスは、必ずしも利用者のニーズに沿っているとさえ言えない部分がありました。この状況を脱却するため、「デジタル・ガバメント推進方針(※1)」では、利用者中心の行政サービス改革推進の考え方として「サービスデザイン思考」を取り入れる、としています。「デザイン思考」は、利用者目線で仮説をたて、プロトタイプ(※2)を作り、検証し、繰り返して改善を重ねながら具体化する創造的プロセスのことを言います。「デザイン」は「設計・創意工夫」として捉えていただくとイメージしやすいと思います。



業務にて「デザイン思考」を取り入れることができるよう、人事課では政策立案プロセスを実際に経験できるアクティブラーニング型研修などを取り入れていきます。当該研修では、業務のあるべき姿を検討し、その行政サービスの業務の流れ(ストーリー)を可視化した上で効果を算出する等し、より市民目線に立った施策を立案するといった考え方を体験することができます。

※1 H29年5月30日高度情報通信ネットワーク社会推進戦略会議決定

※2 基本的な設計に問題がないかを確認するための試作品のこと

第3章

デジタル人材の育成

生産年齢人口が減少する中、多様化、複雑化する地域課題に対応していくには、デジタル技術を活用して業務のあり方そのものを変革する「DX(デジタルトランスフォーメーション)」を進めていかなければいけません。

全庁的にDXを推進し、組織変革を進めていくため、デジタル人材の育成に向けた取り組みを進めていきます。

デジタル人材の育成

項目

1. デジタル人材の定義
2. デジタル人材育成の取り組み

1. デジタル人材の定義

DX を推進していくためには、全職員が果たすべき役割を認識し、行動していくことが必要となります。それぞれの職制・区分ごとに果たすべき役割を下記のとおり設定します。

職制・区分	果たすべき役割や行動
経営層の職員	DX 推進の風土醸成 <ul style="list-style-type: none"> ▶ DX の視点を取り入れた行政経営の実現 ▶ 目指す姿が明確で風通しの良い職場づくり ▶ 職員が主体的に動けるようモチベーション向上のための環境づくり
管理職員（次長）	部内のDXの取り組みを牽引 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 各部において、DX推進の取り組みが進められるよう、中心となって指揮・監督 ▶ 全庁での連携、庁内各部との調整
管理職員（課長）	各所属のDXの取り組みの推進・マネジメント <ul style="list-style-type: none"> ▶ 所属のDX推進の取り組みの実現に向けた指揮・監督 ▶ 部・次長とも連携し、目指す姿を明確に、主体的に動ける環境づくり
情報システム部門職員	各分野におけるDXの取り組みのマネジメント <ul style="list-style-type: none"> ▶ DX推進のための施策立案 ▶ 各課のDX推進リーダー等に対する支援
DX 推進リーダー	各所属のDXを推進する中心的な役割 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 課内の中心となってDX推進に向けた施策を立案、実現に取り組む ▶ DX 推進のための知識・技術を身につけ、デジタル技術を活用した業務改善・業務改革に取り組む
全職員	積極的な業務遂行者 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 業務全体の流れを把握し、様々なデジタルツールを活用しながら業務を行う ▶ DXの必要性について理解し、DX推進リーダーに協力しながら業務改善・業務改革に取り組む

※情報システム部門以外の IT 枠職員については、より高度なデジタル技術を活用して、各配属職場における課題解決を図るとともに、DXの推進にあたり中心的な役割を担い、施策立案を行う。

2. デジタル人材育成の取り組み

それぞれの職制・区分ごとに役割を果たすため、必要なスキルを習得することができるよう、DX 推進課と連携して研修メニューを構築し、外部研修等も活用しながら、デジタル人材の育成を進めていきます(詳細は、「デジタル人材育成計画」に掲載)。

経営層の職員をはじめとする管理職員には、DX を推進するための風土を醸成するため、DX の理念や考え方等について、高度専門人材を活用しながら研修を実施し、意識改革に取り組みます。

情報システム部門職員や情報システム部門以外の IT 枠職員は、各課の取り組みを支援したり、配属部署において中心となって DX の推進に向けた施策立案をしたりすることができるよう、デジタルについての専門知識や先行事例等、絶えず情報収集を行うことが求められます。そのため、常に知識をアップデートしていきけるよう、外部研修等を活用していきます。

DX 推進リーダーの育成にあたっては、職員が持つ知識やスキル等を把握しながら、複数年にわたり、段階的に研修を実施し、継続した取り組みを進めていきます。

さらに、すべての職員が DX の必要性を認識し、業務に取り組むことが必要であることから、新入職員や新任者を対象に、定期的に研修を実施していきます。

第4章

より良い人材育成のために

より良い人材育成を推進するためには、職員同士が信頼関係を築くことができ、心身ともに健康で安全・安心に働くことができる職場環境が基本となります。

そのために、お互いを認め合い、日ごろから職員同士のコミュニケーションがとれる風通しのよい職場環境づくりを推進するとともに、職員のメンタルヘルスなどの健康管理やワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調和)にも配慮した取り組みを進めていきます。

より良い人材育成のために

項目

1. 働きやすい環境づくり

(1) 人権・多様性尊重の職場づくり

すべての職員がお互いを尊重しあえる職場環境を構築するためには、多様な人材の多様な考えを受け入れる組織風土の醸成が重要です。人の内面にある、あらゆる価値観や考え方などの多様性を受容し、相手の立場に立って考えることのできる感覚をすべての職員が身につけるため、「枚方市職員人権研修基本方針」に基づく継続的・体系的な人権研修を行い、あらゆる差別やハラスメントを許さない職場づくりを進めていきます。

(2) メンタルヘルスケアの取り組み

全国的にメンタルヘルス不調者が増加傾向にある中、本市においても職員のメンタルヘルスケアに関する取り組みは対応すべき重要な課題の一つです。

本市のメンタルヘルス対策を体系的に整理し、計画的かつ継続的に実施していくために策定を進めている「枚方市職員 心の健康づくり指針」を基に、引き続き、専門スタッフによる相談窓口などのサポート体制を整えるとともに、ストレスチェック制度、セルフケア研修、管理職を対象にしたラインケア研修等を実施し、メンタルヘルス不調の未然防止策に取り組みます。また、メンタルヘルス不調となった場合には、「職場復帰に向けたしおり」の活用や面談等によるフォロー体制の充実により、職場復帰の支援、再発防止に取り組みます。

(3)ワーク・ライフ・バランスの推進

多様化かつ複雑化する行政課題に的確に対応し、市民ニーズに応えるためには、職員一人ひとりが心身ともに健康で、その能力を十分に発揮できる環境を整えることが重要です。

そのためには、職員のワーク・ライフ・バランスの充実は必要不可欠な要素であり、長時間労働の縮減のための取り組みの推進をはじめ、時差勤務制度やテレワークの活用を継続するとともに、年次有給休暇、育児休業の取得促進など、職員一人ひとりの置かれている生活状況に応じて、柔軟に働くことのできる職場環境の整備に取り組みます。

(4)職員のエンゲージメントの向上

職員一人ひとりがその能力を最大限に発揮するためには、自らの業務にやりがいを感じ、意欲をもって働くことのできる職場環境の整備が必要です。また、職員の組織に対する思い入れや愛着を高めることができるよう取り組みを進めていくことが大切です。

そのために、まずは職員が組織についてどのように捉えているのか、「エンゲージメント（働きがいや愛着心）」を把握し、その結果から組織の現状、課題を明らかにして、「エンゲージメント」向上のための効果的な取り組みを進めていきます。

おわりに

この基本方針は職員一人ひとりの成長を支えるため、すべての職員に共通する基本的な事項について記載したものです。

前提として、人材育成を行うためには、職員がやりがいをもって働くことができる職場環境を構築することが求められます。そうした職場環境を構築するためには、思いやりと協調の気持ちを持ち、信頼関係を築くことができるよう、**管理職員をはじめとして、**すべての職員が心掛けなければなりません。

そうした職場環境で働くことではじめて、「より成長したい」「より良いサービスを提供したい」といった気持ちが芽生え、自ら考え、納得感を得て仕事を行うことができます。市職員としての成長は、当然市民や市に関わる方へのサービス向上のために求められるものですが、それだけではなく、職員自身の充足感を高めるものでなければなりません。職員の充足感が伴う成長であれば、より一層の市民サービスへの向上へとつながる相乗効果を生むことができます。

限られた経営資源を有効に活用し、市民サービスを向上させるためには、そうした職員の成長が欠かせません。

この人材育成基本方針に基づき各職員が成長することで、枚方市に関わるすべての人にとって、ひらかたが「最高のまち」となるよう、組織一丸となって人材育成の取り組みを進めます。

枚方市人材育成基本方針

発行年月:令和3年3月

発行:枚方市 総務部 人事課

枚方市デジタル人材育成計画 (旧情報スキル向上計画)

令和7年3月

総合政策部 DX推進課

総務部 人事課

第1章 本計画策定の背景

1. 策定の趣旨

人口減少・少子高齢化による労働人口の減少が進む中、今後本市では、限られた職員数で行政サービスの質を維持し、提供し続けることが求められています。そのためには、デジタル技術を活用して業務のあり方そのものを変革する「DX（デジタル・トランスフォーメーション）」の推進が不可欠です。

しかしながら、本市の現状として、令和6年9月に実施した職員アンケートでは、「あなたの職場では、DXが進んでいると感じますか？」という問いに対して、「とてもそう思う」「そう思う」と回答した割合は23%と低く、職員のデジタル技術に対する認識の低さやデジタル技術に精通した職員が少ない等の声があがっています。

また、令和5年12月に国において策定された「人材育成・確保基本方針策定指針（総務省）」では、デジタル人材の育成・確保に関する検討事項が示されており、「高度専門人材、DX推進リーダー、一般行政職員ごとに想定される人材像や役割を整理し、育成・確保を推進」することが求められています。

このような背景を踏まえ、職員自らDXを推進できるよう、職員に求められる能力や人材像を設定した上で、身につけるべき能力を体系的に整理し、目標を定め、効果的な育成を図るため「枚方市デジタル人材育成計画」を策定するものです。

2. 本計画の位置づけ

本計画は、平成25年1月に策定した職員の情報スキルを向上させるための取り組み方針「情報スキル向上計画」の内容を踏まえたうえで、よりDXを推進する人材の育成に焦点を当てる形で同計画を策定するものです。

また、本市においては、「枚方市人材育成基本方針」に掲げた「第3章 デジタル人材の育成」及び「枚方市情報化基本計画」が定める「民間IT人材の登用、内部デジタル人材の育成の推進」を行うための具体的な計画として、本計画を位置づけるものです。

3. 本計画の対象期間

本計画は、「枚方市人材育成基本方針」の計画期間と合わせ、今後一体的に推進していくため、令和7年度から令和9年度までの3年間とします。

なお、社会環境や国の動向等について大きな変化があった場合には、必要に応じて計画内容の見直しを実施するものとします。

枚方市デジタル人材育成計画

第2章 デジタル人材育成の目的と定義

「デジタル人材」とは、ICT技術を適切に活用した業務プロセスの見直しやデータ分析を行い、新たなテクノロジーや変化に対応し、効率的かつ効果的な行政サービスを提供する能力を持つ人材のことを指し、併せて情報セキュリティに対する知識も求められます。

本計画では、デジタル人材を「管理職」、「高度専門人材」、「情報システム部門職員」、「DX推進リーダー」、「全職員」、「業務システム担当者」に分類し、それぞれの役割を定義します。

1. デジタル人材育成の目的

デジタル人材育成の目的は、育成された人材が活躍し、限られた人的資源のなかでも、現状の行政サービスを維持・向上させることです。そのためには、人材の育成自体を目的化せず、実践的な人材育成プログラムを構築することが重要です。

本市では、令和5年度より、各課にDX推進リーダーを設置、令和6年度にはDX推進リーダーや全管理職へDX研修を実施し、DX推進の必要性に関する理解や意識醸成を行うなど、DX推進に向けた人材育成の取り組みを進めてきました。

令和7年度以降の取り組みとして、継続的にDXを推進できる人材の育成を行います。

2. デジタル人材の定義

デジタル人材区分		役割
管理職	経営層の職員	<ul style="list-style-type: none">・市の施策を決定する際において、DXの必要性を認識のうえ、組織全体のDXを推進するためのリーダーシップを発揮する。・DX推進の風土を醸成し、目指す姿が明確で風通しの良い職場を創る。・職員が主体的に動けるよう、モチベーション向上のための環境づくりを行う。
	次長	<ul style="list-style-type: none">・各部において、DX推進の取り組みが進められるよう、中心となって指揮・監督を行う。・全庁での連携、庁内各部との調整を行う。
	課長 課長代理	<ul style="list-style-type: none">・各所属のDXの取り組みの推進・マネジメントを行う。・所属のDX推進の取り組みの実現に向けた指揮・監督を行う。・部・次長とも連携し、目指す姿を明確に、主体的に動ける環境づくりを行う。

枚方市デジタル人材育成計画

デジタル人材区分		役割
高度専門人材		豊富な知識・経験を有する人材を外部から登用し、各事業に対する DXの推進・デジタル技術の活用のサポートやコンサルティングなど、迅速な支援を行う。
情報システム部門職員		情報システム部門にて、IT資格枠職員（※1）を中心にDX推進のための施策立案に取り組むほか、DX推進リーダー等への提言・取り組みに対して支援・助言を行う。また、より高度なデジタル技術や専門分野の知識の習得を目指す。
DX 推進リーダー	レベル3	各課の業務プロセスを見直し、デジタルツールも活用しながら業務改善・改革を行うことができる。
	レベル2	レベル1より応用的なデジタルスキル・知識を習得し、デジタルツールの適用場面を検討・活用しながら業務改善を進めることができる。
	レベル1	DXに必要なマインド・スタンスやデジタルスキル・知識を習得し、現状の業務の問題点に気づき、課題解決に向けた取り組みを行うことができる。
全職員		DXの必要性について理解したうえで、DX推進リーダーと協力して業務の改善に取り組む。
業務システム担当者		制度改正や業務改善のためのシステム改修・更新等が適切に行えるための知識を習得したうえで、必要な調達事務や委託事業者の管理を行うとともに、所管する業務システムの運用を行う。

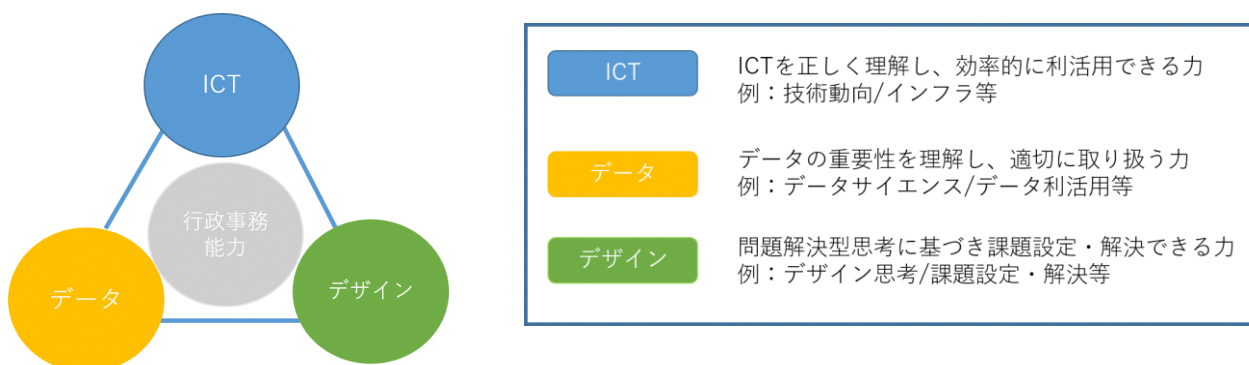
（※1）職員採用試験において「事務職（IT 資格）」の区分（民間企業等における職務経験があり、IT に関する資格を有する者を対象）で採用された職員。なお、情報システム部門職員以外の IT 資格枠職員は、より高度なデジタル技術を活用して、各配属職場における課題解決を図るとともに、DX推進の中心的な役割を担い施策立案を行う。

第3章 デジタル人材に必要なスキル

1. 身に付けるスキル領域

デジタル人材は、職員として求められる資質や能力の保有を基本とし、「ICT」「データ」「デザイン」の3領域の能力を身に付けるものとします。「ICT（情報通信技術）」の領域では、ICTを正しく理解し、効率的に利活用できるスキルを身に付けます。「データ」の領域では、データの重要性を理解し、適切に取り扱う知識やスキルを身に付けます。「デザイン」の領域では、サービスの先にある利用者を理解し、利用者の本質的なニーズを見つけ、課題を再定義する”デザイン思考”に関する知識やスキルを身に付けます。役割や業務に応じて、3領域の知識やスキルを高めることを目指します。

【図表 1-1 身に付ける3領域の能力】



2. 求められるスキル

デジタル人材の役割や人材イメージを踏まえた、より専門的な知識の習得及びICT活用能力の向上を図るためスキルを以下のとおり整理し、研修を実施します。

デジタル人材区分		求められるスキル・知識
管理職	経営層の職員	・自治体DX基礎知識（組織の戦略視点での自治体DXへの理解）
	次長	・自治体DX基礎知識（DXの理解を踏まえた部内横断的な調整能力やリーダーシップ）
	課長 課長代理	・自治体DX基礎知識（DX推進のためのマネジメント力） ・情報セキュリティ対策知識 ・データ利活用スキル

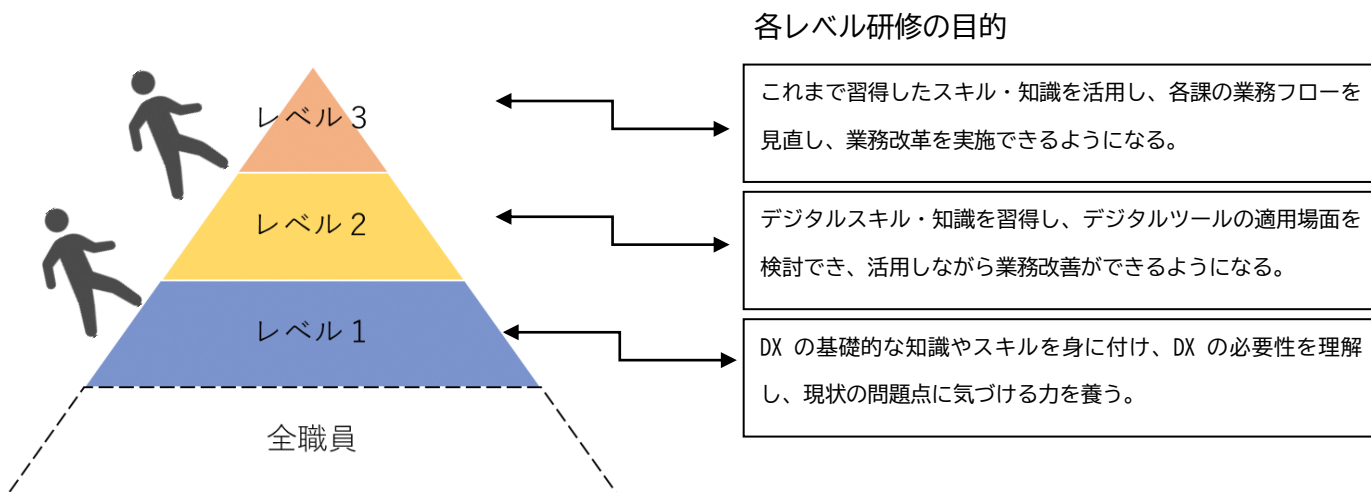
枚方市デジタル人材育成計画

デジタル人材区分	求められるスキル・知識
情報システム部門職員	DX推進リーダー（レベル 3）のスキル・知識に加えて ・ノーコード・ローコードツール構築スキル ・RPA・AI-OCR 構築スキル ・情報セキュリティインシデント対応能力
DX推進リーダー	※第 4 章DX推進リーダーの育成スケジュール(1) DX推進リーダースキルマップを参照
全職員	・自治体DX基礎知識 ・情報セキュリティ対策知識（業務を行う上で身に付けるべき基礎的な知識）
業務システム担当者	・システム調達・運用スキル・知識（クラウドに関する事を含む） ・情報セキュリティ対策知識（システムを調達・運用するときに必要な知識）

枚方市デジタル人材育成計画

第4章 DX推進リーダー育成スケジュール

DX推進リーダーは、レベル1から段階的に研修を受講し、デジタルスキルや実践的な業務改善スキルなどのレベルアップを図ります。



(1) DX推進リーダーのスキルマップ

●：必要となるスキル
★：業務により求められるスキル

スキル	スキル内容	DX推進リーダー		
		レベル3	レベル2	レベル1
リーダーシップ	リーダーとしてDX推進にかかるプロジェクトを企画・立案し、関係者と連携して業務を進めることができる。	●	●	●
DX基礎	DXが必要とされる社会的背景や考え方を理解し、DXにかかる基本的な知識を有している。	●	●	●
ICT基礎	ICTに関する基礎的な知識を有している。	●	●	●
データ利活用 基礎	データ利活用に関する基礎的な知識を有している。	●	●	●
データ利活用 応用	データを活用して業務の課題解決や新たな価値創出ができる。また、統計やデータ等客観的な証拠に基づき政策立案を行うことができる。	●	●	
デザイン思考 基礎	デザイン思考の基本的な考え方について理解している。	●	●	●
デザイン思考 応用	サービスの先にある利用者を理解し、利用者の本質的なニーズを見つけ、課題を再定義する考え方ができる。	●	●	
BPR基礎	BPRの基本的な考え方について理解している。	●	●	
BPR応用	業務フローが作成でき、業務プロセス、業務パフォーマンスを可視化し、業務分析・改革ができる。	●		

枚方市デジタル人材育成計画

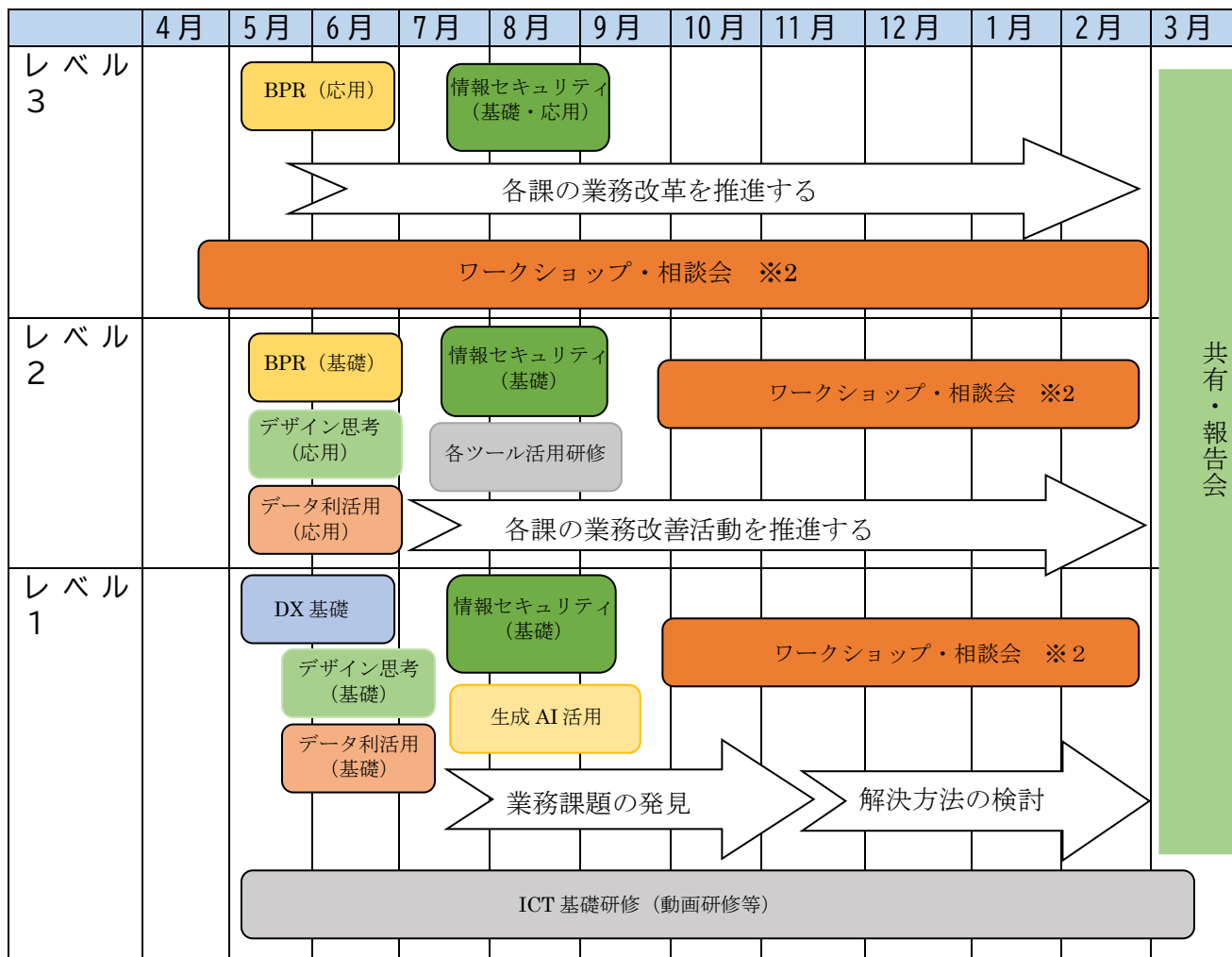
●：必要となるスキル
★：業務により求められるスキル

スキル	スキル内容	DX推進リーダー		
		レベル3	レベル2	レベル1
ノーコード・ローコードツール活用	ノーコード・ローコードツールに関する基礎的な知識を有し、適用場面について検討できる。	●	●	
ノーコード・ローコードツール構築	ノーコード・ローコードツールを用いて簡易なツール、システムを構築し、問題解決を行うことができる。	★		
生成AI活用	生成AIを活用し、業務改善ができる。	●	●	●
手続きのオンライン化	電子申請システム等のツールを用いて手続きのオンライン化を行うことができる。	●	●	●
RPA・AI-OCR活用	RPA・AI-OCRに関する基礎的な知識を有し、適用場面について検討できる。	●	●	
RPA・AI-OCR構築	RPA・AI-OCRを用いてシステムを構築し、問題解決を行うことができる。	★		
情報セキュリティ 基礎	情報セキュリティに関する基礎的な知識を有している。	●	●	●
情報セキュリティ 応用	業務改善においてシステムを活用するにあたり、システムやネットワーク構成などを理解したうえで必要な情報セキュリティ対策が実施できる。	●		

枚方市デジタル人材育成計画

(2) DX推進リーダーの育成スケジュール

令和7年度から令和9年度の育成スケジュールは以下のとおりです。毎年度、研修の振り返りを実施し、年度ごとに見直しを行います。なお、必要な研修を修了したことをもって、レベル1～3を認定します



共有・報告会

(※2) 高度専門人材の支援を受けながら各課の業務改善・改革を実施。

枚方市デジタル人材育成計画

(3) DXの実践に繋げるために

本計画では、人材育成から実践的なDXに繋げることを目的とします。そのため、研修のカリキュラムにおいても実践的な課題解決に取り組む内容としています。

実践的な課題解決は以下の流れで実施します。

- ・受講した研修を踏まえ、年間で取り組むべき、各課の業務課題の抽出。

- ・高度専門人材や情報システム部門職員の支援を受けながら、課題解決の方向性などを検討。

- ・デジタルツールの活用も含め、各課の業務改善・改革を実施。

なお、DXの推進は、DX推進リーダーを中心とした取り組みとしていますが、あらゆる業務で当たり前のもととして位置付ける必要があり、全ての職員が各々の役割に応じてDX推進のための取り組みを行うことが求められます。

また、全庁的にDXの推進が取り組めるよう、毎年各部署で取り組んだ事例の共有を行い、横展開していきます。

(4) DX推進リーダーレベル別の到達目標人数

DX推進リーダーは、原則所属長が毎年指名するものとし、指名された職員は、所定の研修を受講するものとします。また、令和7年度～令和9年度に以下の職員数が各レベルに到達することを目標とします。

DX推進リーダー	令和7年度	令和8年度	令和9年度
レベル3	0人	10人	30人
レベル2	20人	40人	60人
レベル1	100人 (※令和6年度の受講者60名を含む)	130人	150人

※ 本取り組みは、令和6年度から実施しており、60名がDX研修、デザイン思考、データ活用の本計画に示すDX推進リーダー（レベル1）相当の研修を受講しています。

枚方市デジタル人材育成計画

用語の定義

用語	説明
DX	Digital Transformationの略で、デジタル技術やデータなどを活用し、新たな発想で生活やビジネスモデル・サービスなどを変革させること。
マインド・スタンス	社会変化の中で新たな価値を生み出すために必要な意識・姿勢・行動のこと。
デザイン思考	サービスやビジネスを構築する際に、ユーザーがどのように考え、どのように行動するかを理解した上で、ユーザーのニーズに合ったサービスや解決策をデザイン（設計）しようとする考え方のこと。
BPR	Business Process Re-engineeringの略であり、業務改革のこと。既存の組織や業務を抜本的に見直し、ユーザーの視点に立って、業務プロセス全体について再構築すること。
ノーコード・ローコードツール	ソースコード（プログラミング言語など）を書かない、もしくは少ないソースコードでシステム構築やアプリケーション開発ができるツールのこと。
AI	Artificial Intelligenceの略で、人工知能と訳され、人間の知的ふるまいの一部を、ソフトウェアを用いて人口的に再現したもの。
生成AI	人間のように新しいデータを作り出す能力を持つAIの一種です。データやパターンを学習し、それを基にオリジナルのコンテンツや情報を生成します
RPA	Robotic Process Automationの略であり、人間が行っている日常的な業務プロセスを自動化することを目指すソフトウェアのこと。
AI-OCR	AIを活用し、紙や画像上の文字をデジタルデータとして読み取り、コンピュータが理解できる形に変換する技術のこと。 ※AIを用いたOCRは、従来のOCR技術に比べて、様々な書体やフォーマットに対応でき、認識精度も高いため、時間と手間を大幅に削減することができる。
ガバメントクラウド	国のすべての行政機関や地方自治体が共同で行政システムをクラウドサービスとして利用できるようにした「IT基盤」のこと。
情報セキュリティインシデント	情報セキュリティ事象の中でも事業運営における危険度の高いもののこと。

人材育成基本方針理解度・到達度確認アンケート集計結果

1.調査概要

目 的	本方針の中間見直しに向け、「枚方市人材育成基本方針」に示す「職員のあるべき姿」や「職員の行動指針」の理解度・到達度等を確認するため
期 間	令和6年9月 20 日(金)～10 月4日(金)
方 法	無記名 グループウェアのシステムの活用および書面でのアンケート
回答者数	779 人(回答率 32.0%)

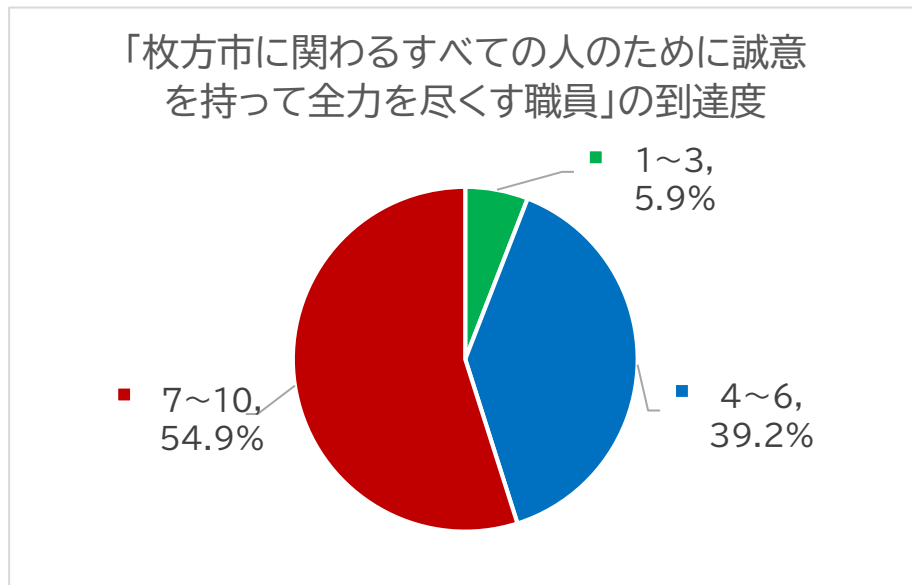
2.回答者の属性

[単位:人]

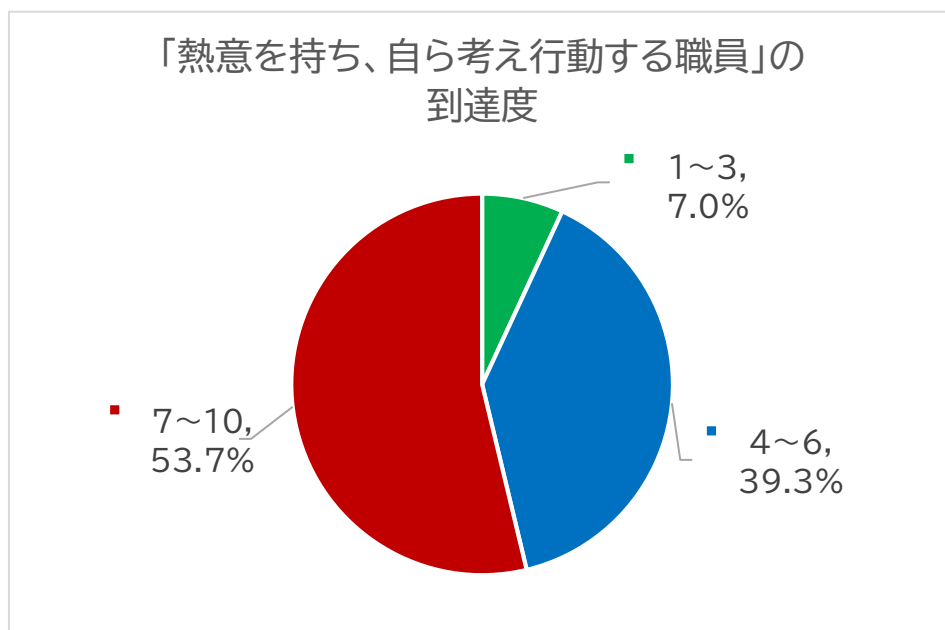
職	職員数	回答数	回答率
理事・部長級	20	6	30.0%
参事・次長級	42	10	23.8%
副参事・課長・主幹	161	58	36.0%
課長代理・副主幹	247	93	37.7%
係長・監督	384	104	27.1%
主査・業務主査	96	31	32.3%
主任・班長・副班長	962	227	23.6%
係員	526	205	39.0%
無回答	—	45	—
計	2,438	779	32.0%

3. 回答結果

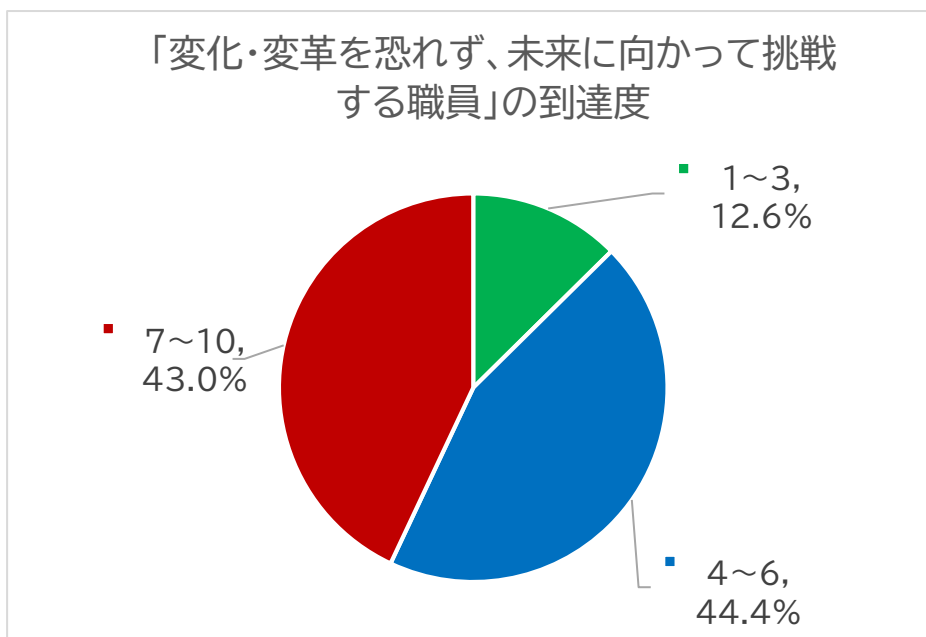
Q. 職員のあるべき姿1「枚方市に関わるすべての人のために誠意を持って全力を尽くす職員」について、あなたはどの程度近づけている(到達できている)と思いますか？
※最も近づけていると思う場合を10とする10段階で自己評価



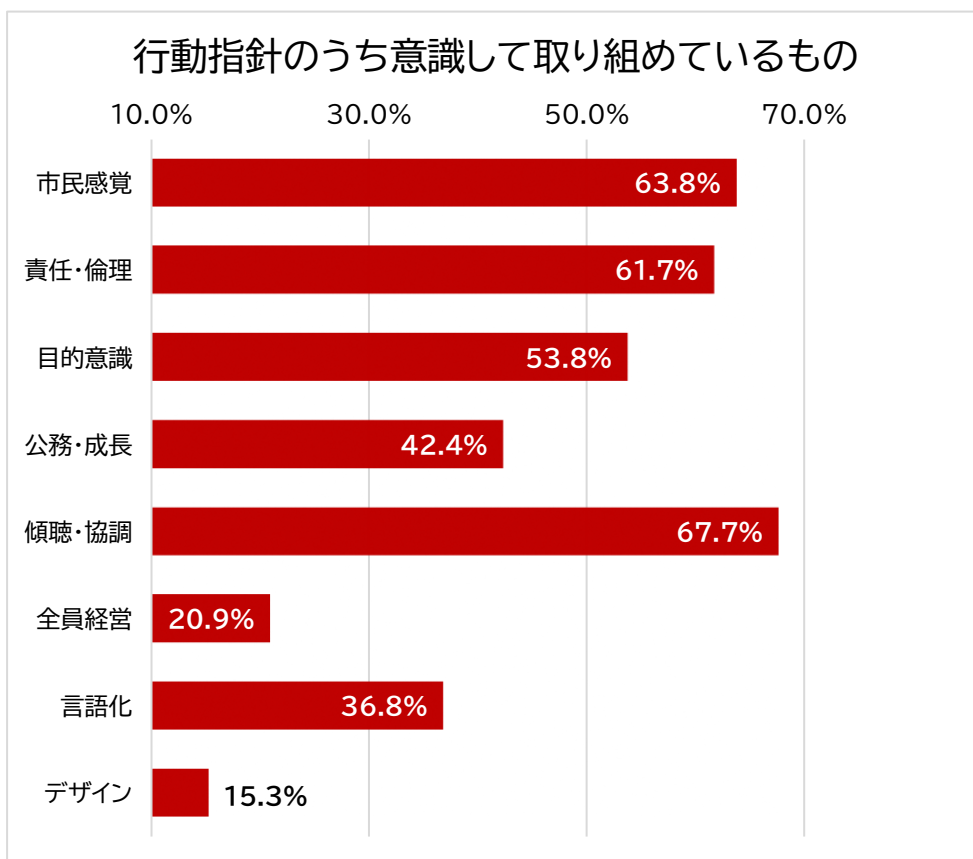
Q. 職員のあるべき姿2「熱意を持ち、自ら考え行動する職員」について、あなたはどの程度近づけている(到達できている)と思いますか？
※最も近づけていると思う場合を10とする10段階で自己評価



Q. 職員のあるべき姿3「変化・変革を恐れず、未来に向かって挑戦する職員」について、あなたはどの程度近づけている(到達できている)と思いますか？
 ※最も近づけていると思う場合を10とする10段階で自己評価



Q. 以下の行動指針のうち、意識して取り組んでいるものにチェックを入れてください(複数選択可)。



Q.すべての職員が「職員のあるべき姿」に近づき、「職員の行動指針」を意識して取り組むために必要だと思うものを以下より選択してください(複数選択可)。

