

人材育成基本方針

見 附 市

平成18年11月策定
令和 8年 3月改定

総 務 課

目 次

はじめに（策定・改定の背景）-----	1
第1章 人材育成の基本的な考え方	
第1 人材育成の意義 -----	2
第2 人材育成の基本理念 -----	2
人材育成基本方針体系図 -----	3
第2章 目指すべき職員像	
第1 見附市の求める職員像 -----	4
第2 職員に必要とされる能力と意識 -----	4
1 基本的意識・姿勢 -----	4
2 能力 -----	5
第3章 人材確保からのアプローチ	
第1 人材確保の基本目標 -----	7
第2 人材確保の取組 -----	7
1 人材の確保 -----	7
第4章 人材育成からのアプローチ	
第1 人材育成の基本目標 -----	9
第2 研修の実施計画 -----	10
1 自己啓発 -----	10
2 職場研修（OJT） -----	11
3 職場外研修 -----	13
4 研修効果の測定 -----	14
職員研修体系図 -----	15
第5章 人事管理からのアプローチ	
第1 人事管理の基本目標 -----	16
第2 人事管理の取組 -----	16
1 人材の活用・適正配置・処遇 -----	16
2 人事考課 -----	18
3 倫理性の保持 -----	19
第6章 職場環境整備からのアプローチ	
第1 職場環境整備の基本目標 -----	20
第2 職場環境整備に向けた取組 -----	20
おわりに -----	21

はじめに（策定・改定の背景）

昨今の自治体運営は、複雑化する行政課題や諸課題に対し、迅速かつ適切に対応していく必要があり、それらの課題に対し積極的に取り組み、解決していく姿勢と能力を持つ職員を育成することが、これまで以上に重要となっています。また、市町村合併を行わず自律の道を歩むこととなった当市において、市民と行政が一体となり、より一層の市民目線での行政運営を目指すには「職員レベルの向上」や「職員の意識改革」を図ることが求められています。そのためには、職員のやる気や向上心を維持し、チャレンジ精神に富んだ組織環境を醸成して行かなければなりません。

こうした状況の中で市民の期待にこたえるために、職員の能力開発と資質向上を目指し、平成18年度に「見附市人材育成基本方針」を策定しました。また、平成15年度から導入した人事考課制度により、「がんばった職員が報われる」という組織環境の醸成を図ってきました。さらに、そのような組織環境の中において、この方針にもとづき人材育成の取り組みを着実に進め、行政サービスの質を高めてきました。

そして現在、市の最上位計画である「第6次見附市総合計画」が策定され、その実現を担う職員について、今一度、目指す職員像を明らかにし、これからの人材育成の羅針盤としての基本方針を改めて取りまとめるものです。

今後の行政経営を行うための人材づくりとして、人材確保、人材育成、人事管理、職場環境整備の4つのアプローチによる人材開発を進め、より一層働きやすい職場としながら、職員の働く意欲を引き出し、その能力を最大限に発揮して、「第6次見附市総合計画」を実現するため、人材育成に関する取り組みの見直しを行い、「見附市人材育成基本方針」を改定します。

第1章 人材育成の基本的な考え方

第1 人材育成の意義

地方分権が進み、自治体間競争が現実のものとなり、「国から与えられた仕事をしていればよい」、「困ったときは国・県に指示を仰げばよい」といった時代は終わりました。これからの見附市は、市民が「住んでよかった」と実感できるようなサービスを提供し、またそのような行政サービスの提供を絶えることなく継続できるようにしなければなりません。そのためには、人材育成を充実し、見附市で働く個々の職員の能力・意欲を向上させることにより組織全体のレベルを上げる必要があります。

また、「人」は、育成や活用次第でさらに大きな力を発揮することができるものです。市民の視点で見た行政を推進するからには、これからの職員は、公務員という立場のみならず、ひとりの人間としても豊かな人間性を求められます。人材育成は、「人間的な成長」を推進するものであります。

第2 人材育成の基本理念

人材育成は、地方自治制度や地方公務員制度の基本原則に基づくとともに、職業生活を通じた職員の人間的成長と自己実現との統合を図ることが求められます。

そこで、次に掲げる5つの基本理念のもと人材育成に取り組みます。

- 1 最小の経費で最大の成果という地方自治体の究極の目標の実現に向け、組織力を向上させるために、職員個人の能力を開発するものです。
- 2 仕事においてのみならず家庭や地域生活においても職員の人間的成長の支援を図るものです。
- 3 行政サービスの充実・組織の発展といった「組織としての要請」と、自己実現を求める「職員としての期待」との融和を目指すものです。
- 4 組織目標との適合を図りながら推進していきます。
- 5 人材育成に終わりはありません。社会情勢の変化に柔軟に対応しつつ継続して実施していきます。

見 附 市 人 材 育 成 基 本 方 針 体 系 図

新しい時代の行政経営を行うための人材づくり

求める職員像

チャレンジする職員

自らが社会課題を見つけ、
自ら進んで取り組む職員

プロフェッショナル
な職員

仕事に創意工夫を凝らす姿勢・
業務の見直しを進める職員

アカウンタビリティ
を担う職員

多様な主体と連携・協働し、住民
に寄り添った支援を行う職員

計 画 的 ・ 総 合 的 な 人 材 開 発

人材確保からの
アプローチ

- 1) 人物重視の採用
- 2) 多様な人材の確保

人材育成からの
アプローチ

- 1) 自己啓発
- 2) 職場研修(OJT)
- 3) 職場外研修

人事管理からの
アプローチ

- 1) 人材の活用
- 2) 適正配置・処遇
- 3) 人事考課

職場環境整備
からのアプローチ

- 1) 風通し良い職場
- 2) 仕事と家庭の両立

総 合 計 画

行政改革大綱

第2章 目指すべき職員像

第1 見附市の求める職員像

新しい時代に向けてさらに飛躍するまち見附市を目指し、新たな「第6次総合計画（令和8年度～17年度）」の実現を目指し、職員には様々な資質や能力が求められています。

本基本方針では、人材像として次に掲げる職員の育成を目指すものです。

① チャレンジする職員

自らが社会課題を見つけ、自ら進んで取り組み、自らの可能性を切り開いていく職員である。

② プロフェッショナルな職員

複雑化し、高度化する行政課題に対応する職員は、法令遵守に基づき、個々の分野に習熟し、高度な専門知識を備えるとともに、新たな社会課題に対し改革意識を持ち、また仕事に創意工夫を凝らす姿勢、業務の見直しを進められるプロ意識を持った職員である。

③ アカウンタビリティを担う職員

多様な主体と連携・協働し、住民に寄り添った支援を行うなど、地方分権の時代を担う職員は、自立した政策自治体を目指して、自らの責任で、自らの政策を立案、実現し、説明責任を果たす職員である。

第2 職員に必要とされる能力と意識

地方分権が現実のものとなり自治体間競争の時代を迎えた今日、市民や地域からの行政・職員に寄せる期待も大きくなっています。また、めまぐるしく変わる社会環境に柔軟に対応し、行政サービスのより一層の向上を目指すためには、職員自身が伸ばすべき「意識」として次に掲げるものがが必要です。

1 基本的意識・姿勢

すべての職員が基本として身に付けておくべき意識・姿勢を次に示します。

- (1) 市民に対し親切、ていねい、温かい対応ができる。笑顔で明るい接遇ができる。
- (2) 人権尊重を基本に業務ができ、市民の一員として、日常的に地域活動に参加している。
- (3) 人間としての正義感に根ざし、公務員としてのより高い倫理意識をもって、自らを厳しく律することができる。

- (4) 担当業務の目標・方針、市政全体の現状と課題を的確に把握し、上司の指示に対し責任をもって業務遂行ができる。
- (5) 常に問題意識を持ち、自ら考え、チャレンジ精神で自ら行動できる。
- (6) 部下・後輩の指導・育成ができ、周囲との協調を図りながら、継続的に施策が進むよう後任者への適切な事務引継ができる。
- (7) 業務に関係ある法令などを常に意識し、コスト意識をもって業務ができる。
- (8) 市民生活の現場に自ら足を運び、市民や関係者の意見をよく聞いて交流し、現場の実情を把握して仕事を進めることができる。
- (9) 情報の収集・分析・処理・管理をデジタルテクノロジーや生成AIなどの活用を含めたあらゆる手段や機会を利用して、的確に行い仕事を進めることができる。
- (10) 自らを高めようとする意識が高く、常に積極的な学習意欲をもっている。

2 能力

職員に必要とされる能力は職種や職位、担当業務の内容などによって異なりますが、ここではある程度一般化できるものについて、「(1) 基本的に必要な能力」、「(2) 業務の遂行に必要な能力」、「(3) 新たな課題への対応に必要な能力」、「(4) 管理監督者に必要な能力」に分類して、代表的なものを挙げることにします。

(1) 基本的に必要な能力

① 役割・課題認識・解決能力

市民ニーズを的確に把握し、課題を見抜き、その課題を解決していく能力

② 状況判断・対応能力

自分の置かれた立場や課題を認識し、的確な状況判断を行い、杓子定規な考えにとらわれることなく、柔軟に対応する能力

③ 自己表現能力

話し言葉・書き言葉により「市民に対し分かりやすく正確に意思を表現、伝える」コミュニケーション能力

④ 自己管理能力

様々な課題やストレスに対して、自己コントロールし、自ら士気を高め、積極的に取組み、持てる能力を最大限に発揮できる精神面の能力

⑤ 育成・指導

部下・後輩の能力や適性を的確に把握し、育成・指導し、職務遂行能力を身につけさせ、行動を引き出す能力

⑥ 人権意識・倫理観

人権尊重を基本に職務を遂行し、また周りとの協調を図りながら、人間としての正義感に根ざした高い倫理観を有している

(2) 業務の遂行に必要とされる能力

① 仕事に対する知識・技術

担当業務に関する知識・技術はもちろんのこと、組織内における仕事の進め方に関する知識、市政に関する一般的な知識や社会経済情勢等に関する知識等

② 対人能力・折衝力・協調性

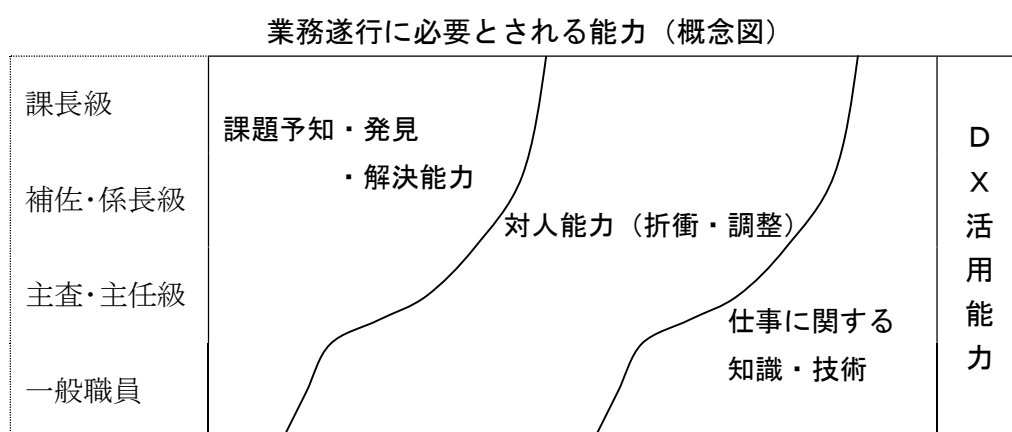
組織内外の人と折衝し、調整し、妥協点を見出したりするほか、良好な人間関係を築ける能力

③ 課題予知・発見・解決能力

時代や環境の変化、市民ニーズの変化を敏感に察知し、新たな課題を予知、発見できる能力と課題解決のために有効な政策・施策・事業を企画・立案できる能力

④ D X（デジタルテクノロジーや生成 A I 等）の活用能力

常に最新のデジタルテクノロジーを取り入れるなど、業務の効率化を図る道具を有効に使いこなす能力



(3) 新たな課題への対応に必要な能力

① 政策形成能力

仕事に関する知識や技術、課題発見・解決能力、対人能力などの総合力を駆使して政策等を形成する能力

② 法務能力

単に法制執務に関する知識だけでなく、ものごとを法的な視点でとらえるセンスや政策法務（自治立法、自治解釈、訴訟法務など）能力

③ 情報化対応能力

業務を効率的・効果的に遂行するため、あらゆる手段や機会を活用して、情報を収集・分析・処理・管理等し、政策（課題解決）等を創造する能力

④ 国際化対応能力

語学力、国際情勢に関する知識やトータルな国際感覚のほか、社会の国際化の進展に対応した政策等を企画・立案できる能力

(4) 管理監督者に必要な能力

① 目標管理・達成能力

経営感覚をもって業務目標を的確に設定し、所属職員に明確に提示し、その達成に向けて必要な人的・物的条件を整え、かつ業務の進行を管理し、業務を計画的に遂行する能力

② 人材育成能力

所属職員の健康管理に十分配慮しながら、その意欲・能力を日常業務を通じた適切な指導等によって最大限に引き出し、高い業務達成度などを実現する能力

③ 危機管理能力

自然災害や行政事務執行上の不測の事態において、的確な判断、迅速な行動により市民の生命と財産を守ることができる能力、及びそれらを未然に察知し、事前の対応により回避又はその被害を最小限に収束させる能力

④ 管理統率能力

組織の目標達成に向けて職員の意欲と能力を最大限に引き出せるよう職員を指導・管理し、協力して円滑に進むよう、職務や職場を効率的にマネジメントする能力

第3章 人材確保からのアプローチ

第1 人材確保の基本目標

職員は、これからの市政を支える原動力として重要な役割を担っており、貴重な人的資本です。今後、益々、複雑化・多様化する行政や地域課題への対応が必要となる中で、幅広い視野と知識を備え、市民と共に考え、自ら行動・チャレンジできる人材を中長期的視点から計画的に確保する必要があります。具体的な目標・計画については、「見附市定員適正化計画」を基に、多様な人材確保に努めます。

第2 人材確保の取組

1 人材の確保

求める職員像を明確にするとともに、仕事のやりがいや職場環境の向上を図ることにより、「現職員が生き生きと働いている姿」を職員自らが情報発信し、また個人と組織が一体となり、双方の価値の向上や成長に貢献しあう関係性を高め、職場の愛着や思い入れといったエンゲージメント（職場と従業員の関係性）を高めるなど、人材確保に努めます。

また、広く多面的に採用情報を発信するとともに、選考にあたっては、様々な分野から幅広く人材を求め、豊かで柔軟な思考を持ち、熱意のある優秀な人材を確保するため、知識偏重に陥ることなく、適切な人物評価ができるような選考方法の開発に取り組めます。

(1) 人物重視の採用試験の実施

職員の採用にあたっては、筆記試験等と共に十分な面接試験等を通して、公務に対する意欲・熱意を重視し、情熱と向上心、さらには市民との協働意識をもった職員の採用に努めます。

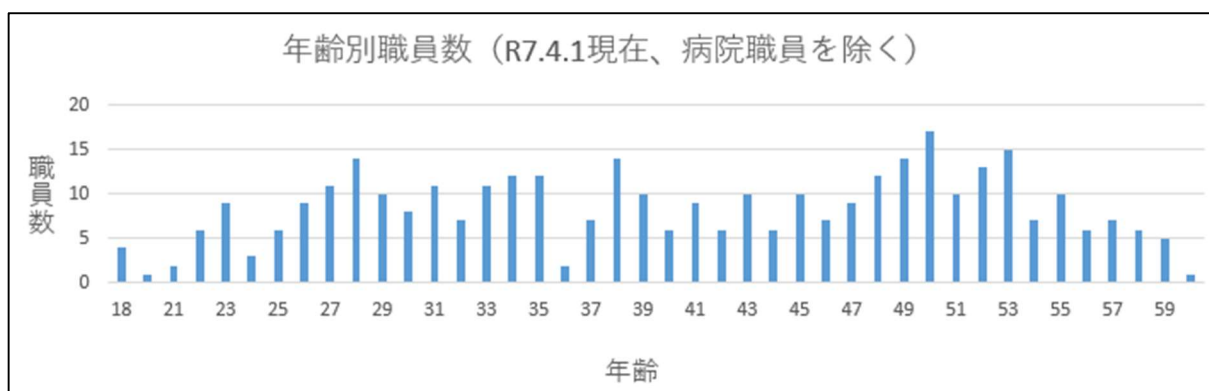
(2) 「選ばれる組織」となるための魅力発信、採用広報の充実

広く優秀な人材を募集するため、また定着を図るためにも、今後もインターネットの積極的な活用など様々な広報手段、就職説明会等を用いるとともに、現職員の勤務内容や職場環境を知ってもらえるよう採用情報の提供に努めます。

(3) 多様な人材の確保

人材の確保は、新規学卒者を中心に定期的な採用試験を実施し、内部的に育成することを基本にします。しかし、これまでの定員管理計画において、平成17年度から21年度まで職員（病院を除く）の採用を抑制しており、職員の年齢別構成を平準化するため、新卒採用を中心としながら、より専門性の高いポストや新たな政策課題にかかる経験と対応能力の高い人材の確保を行なう必要もあり、社会人経験者や自治体職員経験者などの採用試験も実施していきます。

また、障害の有無にかかわらず、誰もが生き生きと働ける職場の実現を目指し、引き続き、障害者雇用枠の確保に努めます。



(4) インターンシップの実施・充実

学生が見附市に関心を持ち、職員を目指すきっかけとして、また入庁後のギャップを生じさせないためにもインターンシップの実施は重要です。特に公務員や見附市に興味がある学生に実際に行政の現場を経験してもらうとともに、見附市をアピールする良い機会であり、積極的な実施・受入れを推進していきます。

(5) 定年引上げを踏まえた人材の確保

定年の段階的な引き上げにより、今後も定年退職者数にばらつきが見込まれる中、職員の年齢構成の偏りを防ぎながら、知識や技術の継承を円滑に進める必要があります。そのため、採用については、退職者補充を基本としながらも、年度ごとに採用者数にばらつきがないよう長期的な視点に基づいて計画的に採用を行い、必要な職員数の確保と年齢構成の平準化に努めます。

(6) 任期付職員や会計年度任用職員の確保

様々な行政課題への対応が必要となる中で、特に専門分野での高度な課題に対応するため、また、期限のある事業の取り組みなどに対応するため任期付職員の活用を検討します。

また、継続的、安定的な行政サービスの維持・向上のため、会計年度任用職員の任用を進め、特に特定の資格、業務経験または知識を要する業務などへの人材確保に努めます。

(7) 組織を補完する外部人材等の活用

短期的かつ高度な行政課題に対応するため、市単独で確保・育成が困難な専門人材について、外部人材や広域の人材を活用することで補完するなど、幅広い視点をもって人材獲得に努めます。

第4章 人材育成からのアプローチ

第1 人材育成の基本目標

「市民の視点に立ち、自主・自律の精神で

積極果敢に行動する職員の育成を目指して」

地方分権の時代に対応するためには、個々の自治体が自律した政策自治体となることが求められています。このような時代の潮流に対応し、行財政改革を進め、総合計画に示すまちづくりを推進していくためには、組織として情報公開、政策形成過程の透明化、効率的な行政経営、市民と行政とのパートナーシップの形成に努めていく必要があります。この為、プロフェッショナルな職員となるべく職員一人ひとりの能力開発及び意識改革を図るとともに、職員研修において、「市民の視点に立ち、自主・自律の精神で積極果敢に行動する職員」を育成するため、特に分権時代に相応した高度な専門能力、政策形成能力、経営感覚、情報公開への推進の対応としての情報管理能力、市民との協働を行っていくための対人能力（合意形成力）を養成していくことを目標とし、①自己啓発の支援、②職場研修による育成、③職場外研修の活用を軸に人材育成を図ります。

また、職責に応じた研修やオンライン研修の充実を図り、人事情報の活用、管理職員の育成的関与や業務を通じた人材育成を促進します。

1 専門能力

ますます高度化、複雑化する自治体の業務に対応するため、高い専門知識、専門能力及び幅広い視野を有する職員の育成に努めます。

2 政策形成能力

時代とともに変化し、多様化していく住民ニーズを的確に把握して課題を設定する能力、解決策を立案する能力などが必要であり、特に分権化の進展に対応するため、政策形成能力を有する職員の育成に努めます。

3 経営感覚

自治体は、経営体であるとの視点に立ち、市民との協働をはじめとする地域資源を有効活用し、常にコスト意識、スピード感、危機管理意識を持って行政経営（マネジメント）に当たる経営感覚を有する職員の育成に努めます。

4 対人能力

限られた財源の中で、種々の施策を推進していくためには、市民と行政とが良好なパートナーシップを形成し、相互理解を深めていくことが不可欠です。そのためには、市民との対話、折衝を通じて理解、合意を形成していく能力を有する職員の育成に努めます。

第2 研修の実施計画

1 自己啓発

能力開発の基本は自己啓発です。職員が自分に必要な知識や能力について自ら認識し、自分の意思をもって能力を開発すること、また、職場研修や職場外研修をより効果的なものとするためにも職員個々の自己啓発意識は非常に重要であり、能力開発には欠かすことは出来ません。さらに組織力アップという観点からも職員個々に対する支援は必要であるため、積極的に奨励・支援を行なっていきます。

① 自己啓発についての管理監督者の理解と支援

職員の自己啓発を進めるためには、職場リーダーの理解と支援が不可欠です。言い換えれば、自己啓発を進めやすい職場風土の形成を図り、職員の取り組みを奨励し、援助していくことが管理監督者としての職務といえます。

また、管理監督者自ら情熱をもって自己啓発を率先することが極めて重要です。

② 自己啓発援助制度等の充実

職員の自己啓発を援助する制度を随時見直しながら、より充実する必要があります。

(支援制度)

- ・ 職員国内研修

2～3人までのグループに1人当たり40,000円以内

- ・ 通信教育研修費助成

受講料の半額を助成(限度額10,000円)

③ 自主研究グループの結成促進と支援

多様な学びの主体として、自主研究グループの活用を推進し、職員の能力向上に対する意欲を応援します。活動成果については、発表の機会を提供するなど、活動の輪を広げ、組織の活性化へとつなげます。

④ プロジェクトチームなどへの参加による育成と推進

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するなど、横断的な組織による様々な立場や職責による検討から、職員のあるべき姿、必要となる資質・能力などの向上や職員同士の交流・人脈作りにつながることを期待されます。

2 職場研修（OJT）

職場研修とは、職場において、職務を通じて行なわれる研修です。OJT（On The Job Training の略）とも言われ、一般的には職場の上司、先輩が日常の報告・連絡・相談等の機会を捉えて、その仕事に必要な情報や経験、ノウハウあるいは職員としての基本的な資質等を計画的に伝えて育てる研修のことです。

日常的な職務に直結し職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導が可能であり、人材育成や職員の能力開発においては、極めて有効な手段です。

「部下育成・人材育成が管理監督者の責務」という意識のさらなる向上を図り、各職場で職場研修が有効に、かつ、習慣化されるよう支援していきます。

① 管理監督者の役割および人材育成

職場研修はこれまで、どちらかというと目先の業務をこなすための指導・指示のレベルで終わってしまいがちでした。しかし、近年では、業務の法的な枠組みや現状の問題点、そして解決のための学習活動や議論、さらには、具体的な改善行動までを含めた職場研修活動に発展させていくことが、より重要となっています。

具体的には、各職場（課、係などの単位）が年間の業務目標を明らかにし、その目標に対して何が課題で、障害があるのかを見極める課題発見力や事務執行上に必要不可欠な知識やルールを習得させることも大切です。なお、OJT の実

践方法、留意点を下記に示すので、参考としてください。

また、その課題の解決を図るために、職員が何をなすべきか等を上司と部下が互いに話し合い、解決のための行動に結びつけていくことが重要であり、この役割として人事考課制度としての「アクション計画（目標管理）」が位置付けられています。

アクション計画の目標設定においては、職員が、がんばれば達成できるチャレンジングな目標を設定し、職員の能力開発につなげます。

- ・ 職務遂行にあたって目標を持たせる
- ・ 仕事を代行させる
- ・ 面談制度などによりコミュニケーションの活発化に努める
- ・ 啓発的な職場風土づくりを進める

② 業務マニュアルの作成・活用

業務マニュアルや手順書の作成は、業務遂行の確実な実施と継続的かつ安定的に取り組むためには、必要不可欠です。特に、近年は業務が複雑かつ迅速な対応が求められる中、確実な事務引継ぎが必要です。自身の業務内容の整理、さらなる習熟につながります。

【OJT実践方法・留意点の参考】

〔ステップ1〕 担当業務決定時 担当開始時	〔担当業務の決定〕 ・ 担当させる業務の知識の保有状況を確認する。 ・ 難易度、業務上の経験やスキルなどを考慮して、担当業務を決定する。 〔業務開始〕 ・ まずは、やってみせる。（業務の流れや全体のイメージをつかんでもらう） ・ 業務の目的と必要性を説明し、考えさせる。また、不明点や質問がないか確認する。 ・ 完了期限を明示する。
〔ステップ2〕 業務遂行中	・ 指示や助言により誤りを正す。 ・ 逐次、進捗状況を説明させる。 ・ やり方を教えて、やらせながら、手順やポイントを説明させる。 ・ 必要に応じて褒める。場合によっては注意する。
〔ステップ3〕 業務完了時	・ 完了時の状況や効果などを報告させる。 ・ うまく進まなかった点、困難だった内容などを整理させる。 ・ 評価する。（これまでの進め方の振り返りからアドバイスする）
〔ステップ4〕 その他	・ 次の業務や目標などを提示する。 ・ 知識の習得状況や実績等を考慮し、担当業務を変更する。 ・ 職場での勉強会等を開催し、係員と共有する。 ・ 理解すべき法律や条例・規則の明示や、図書などの推薦を行うなど、さらなる習熟を図る。

3 職場外研修

職場外研修（off J T : Off The Job Training）とは職場を離れて行なわれる研修のことです。

職場外研修は、一定期間本来の職場から離れる研修なので集中的に行なうことができ、基礎的な知識・技術を体系的に学習し、高度な知識・技術を学ぶことができることや、日常業務を離れ他の自治体や他の職業分野の人たちと交流し、啓発を受ける機会としても活用でき有用です。加えて近年は、副業・兼業において、外部環境での新たなスキルや人脈を獲得し、主体的なキャリア形成を促す人材育成としても重要性が増しています。

職場外研修は、委託による実施（市町村総合事務組合、県自治研修所や市町村アカデミー等）が中心で、研修施策の中核となっていますが、通常の研修期間以外の自治体や団体等への派遣研修も引き続き実施するなど、職員の自主性を尊重し、自ら学びたいという職員の意欲を引き出すため、研修受講生の公募を積極的に活用します。

① 階層別研修

階層別研修はそれぞれの階層に応じた職務上の役割を果たすために必要な能力を習得することを目的に行っている研修で、次のことに重点的に取り組んでいます。

- ・ 市の職員として必要な法的基礎知識の習得
- ・ 公務員倫理の高揚
- ・ 課題解決能力や政策形成能力の育成
- ・ 職員の意識改革

今後、特に期待が高まる管理監督者の指導力向上のためには、昇任時に合わせたタイミングで受講を確保できるようにしていきます。

② 専門研修

専門研修は、特定の分野における専門的な知識や技術を育成するために行う研修です。時代の変化に即応した実務能力や多様化する市民ニーズに的確に対応できる能力の開発、向上を図るため、職務、所属及び職員の個々の能力に合わせたより実践的な研修を行います。

また、各課が個別に実施している研修もこれに含まれます。専門知識を身につけるには、一定の業務経験が必要なことから、人事管理との連携を図りながら、効率的な研修を体系的に実施するように努めます。

③ デジタル人材の育成・研修

住民ニーズにあった行政サービスを提供するとともに、業務効率化や人材育成

など本市における課題を解決するため、デジタル化や知識の習得は重要な要素となっています。

そのため、今後のデジタル化に対応していくため、デジタル人材の育成に取り組んでいきます。特に、DXの取り組みの中核を担う人材の早期育成に取り組むとともに、各部署でデジタルの知識を活かした業務を推進できるように、職員全体の知識の底上げを図ります。

④ 派遣研修

派遣研修は、高度な専門的能力・技術はもとより、異なる視点で地域の行政をとらえ幅広い視野を持った職員を養成するため、通常の研修機関以外の自治体や団体等に派遣して行う研修です。

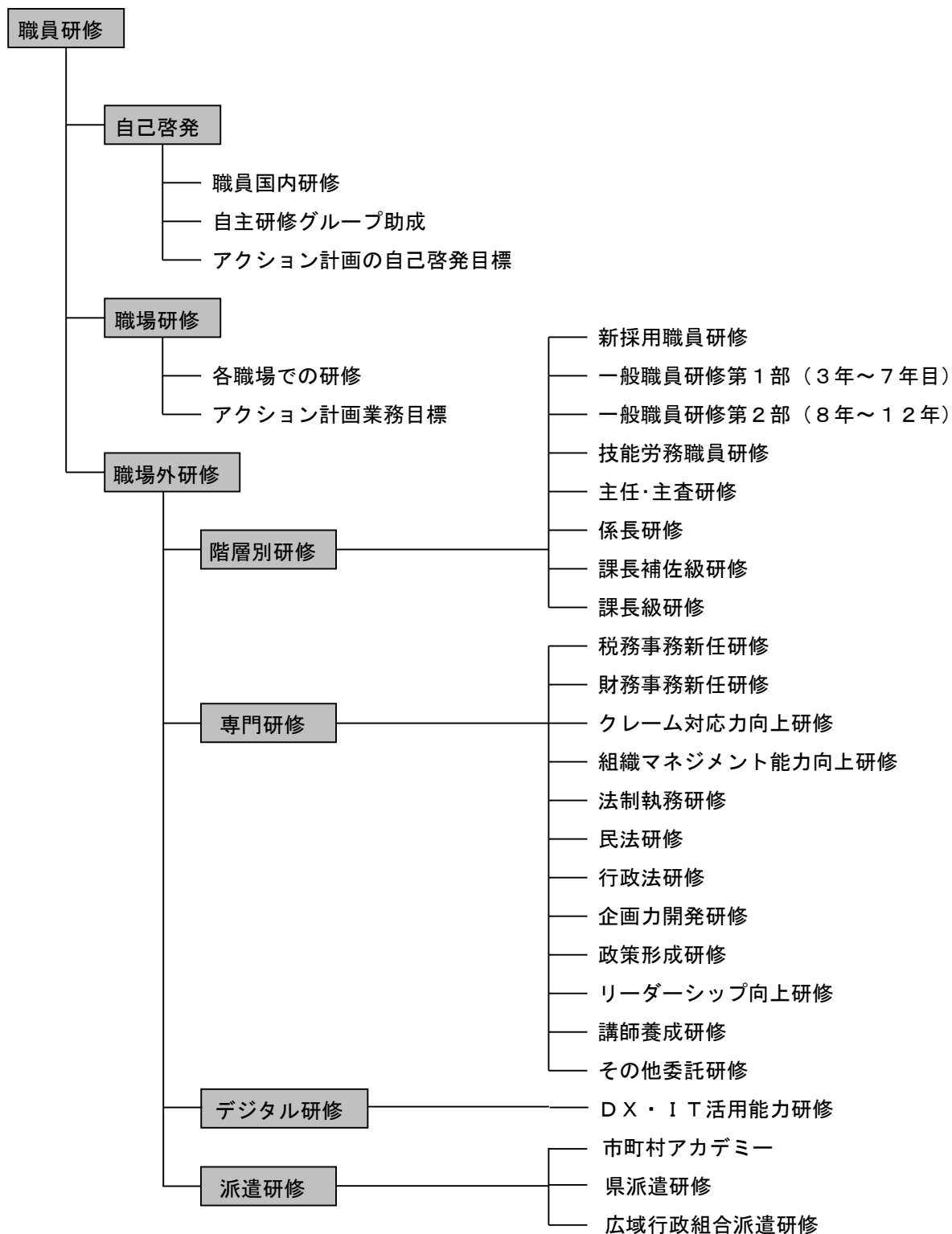
例としては、新潟県への相互派遣研修等への派遣研修があります。

今後は、研修の目的、趣旨をより明確にするとともに、公務員としての中立性の確保、住民の信頼の確保等について十分配慮しつつ積極的に派遣を行い、そこで得られた成果を広く職場に還元する取り組みを強化する必要があります。

4 研修効果の測定

研修終了後にアンケートを実施し、受講した研修内容に対する評価、理解度及び今後への活用等について研修効果を測定するとともに、研修見直しに活用します。

職 員 研 修 体 系 図



第5章 人事管理からのアプローチ

第1 人事管理の基本目標

「長期的な視点に立った職員的能力開発を目指して」

組織の活力を高め、本格的に進展する地方分権、行政の高度化、多様化、専門化などに的確に対応していくためには、職員一人ひとりの能力や潜在能力を十分に活用していくことが求められており、人事管理の中に職員的能力開発、人材育成の視点を、これまで以上に明確に位置づけることが極めて重要な課題となっています。

そのため、人材の確保に始まり、職員一人ひとりの能力・適正を見極め、適正な職員配置につなげる人事異動、ジョブローテーション、人材育成に主眼を置いた人事考課制度、自己申告制度の活用、人事交流や派遣等の幅広い視野の養成などを長期的なビジョンに基づいて計画的に進める必要があります。

第2 人事管理の取組

1 人材の活用・適正配置・処遇

一般行政分野の職員については、将来的に総合的人材に育成することを基本としジョブローテーションを進め、地方分権の進展に伴い、多様化する行政需要に対応できる人材を育成していきます。

高度化、複雑化する行政の各領域においては、専門化、細分化する行政需要に対応するための専門知識や技術が必要とされていることから、専門的能力を有する職員の質的充実を図るとともに、その職務にふさわしい処遇を図っていきます。

職員の能力や適性を生かした人材活用、人材育成を行うため、職員の任用、研修、勤務成績の評価等を有機的に結びつけ、計画的に行うための経歴管理の充実を図ります。

さらに、能力、実績、適性を重視した年功にとらわれない昇任管理を行い、女性職員については、その能力活用を図るため、積極的に多様な分野への登用を推進します。

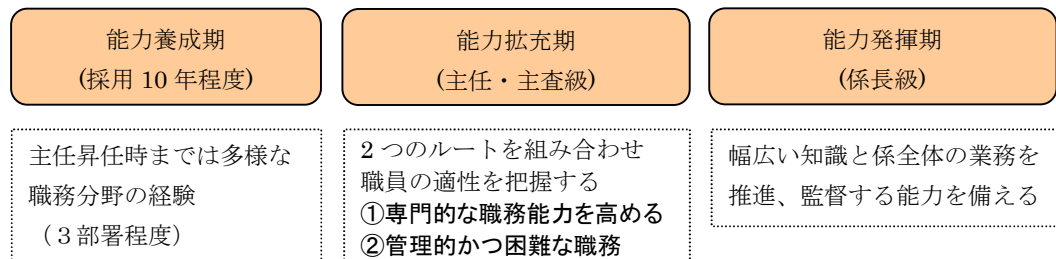
(1) 経歴管理（ジョブローテーション）の設定

現在でも、採用後の概ね10年程度までを能力養成期という捉え方をした異動を行っています。この期間においては、なるべく多様な職務分野の経験を基本とします。

この期間の経過後は能力拡充期という捉え方をし、最も適性にあった職務分野を中心に専門的職務能力を高めるようなルートと管理的業務や重要かつ困難な職務を割り当てたルートを組み合わせ、職員の適性を把握します。

これらの期間を経て、幅広い知識と経験を積み重ね、係全体の業務を推進、監督する能力を身に付け、さらに高めていけるよう能力発揮期として、長期的な視点から人材の育成を図ります。

【ジョブローテーションの考え方】



(2) 特定の分野に精通した職員の養成

地方分権の進展と社会情勢の複雑化等によって、それぞれの職務分野で行政の高度化・複雑化に対応した専門的な能力を有する職員の育成がこれまで以上に求められるようになってきました。

また、職員の就業意識の変化やますます比重を増す中高年層職員の知識・経験を有効に活用する観点からも、特定の職務分野に精通した職員の養成と活用が課題となっています。

こうしたことを踏まえ、多様な経験を積み重ねることによる職員の育成を図る一方で、情報化、産業、税金、福祉、教育などといった専門分野の洗い出しを行い、経歴管理（ジョブローテーション）の活用と、職員の自己申告や職員の適性を見極めながら、特定分野に精通した職員の育成も進めていきます。

(3) 女性職員の能力活用と登用、多様なキャリアパスを支える人事制度の充実

男女共同参画社会への取り組みや複雑多様化する行政ニーズへの対応のため、女性職員の新たな分野への配置を進め、かつ、それぞれの職場においても、様々な経験を積み重ねながら能力、意欲の向上を促し、管理監督職への昇任を進めます。

また、ライフステージに応じた働き方、専門的な職種やジェネラリストとしての活躍の場など、働き方やキャリアパスは職員個々によって様々となっています。長期的なキャリア形成を支えられる人事制度の充実を図ります。

(4) 自己申告制度の充実

現在、「自己申告書」により職務への適性や異動希望等の把握に努めていますが、より職員の職務に関する能力や適性を把握できるように工夫していきます。

(5) 庁内公募制度の活用

職員の仕事に対する熱意がその成否を左右するといっても過言ではありません。そのため、職員のチャレンジ精神と活用したい能力が最大限発揮できるよう、新たな政策課題や特定の能力を必要とする業務など、特定の職について、広く職員から公募する制度の導入を検討します。

(6) 希望昇任降任制度の活用

「見附市職員希望昇任制度実施要綱」により、意欲のある職員を役職に登用することにより、職場の活性化と職務能率の向上を図ります。

また、「見附市職員希望降任制度実施要領」により、役職者としての職責が、身体的、精神的に苦痛と感じる職員や家庭の事情等によりその職責を果たすことが困難であると感じる職員の降任に対する希望を尊重し、承認することにより、職員の意欲向上と健康の保持を図ります。

(7) 定年延長・再任用職員等の活躍推進

ベテラン職員は、自らの幅広い知識と豊富な経験、能力を最大限発揮して業務に従事するとともに、後輩職員の育成役、知識や技術の継承を担います。長年培われたベテラン職員の知識や経験が十分発揮できる適材適所の人事配置、また、配置先での職場づくり、業務分担を行うなど活躍推進を図ります。

2 人事考課

当市においては、平成15年度から人事考課制度を導入し、従来型の年功序列的な人事管理からの転換、職員のやる気や向上心の低下を助長しないよう、人事考課と合わせて面談を行うなど、職員育成を行ってきました。

今後は、意欲と能力の高揚、業績評価、地域貢献などが適切に評価され、職員の能力や向上心が高まるよう、適宜、人事考課制度の見直しを行い、これまで以上に、職員のやる気や能力向上につながるよう、意欲高揚型の人事考課を推進します。

(1) 人事考課制度の概要

① 人事効果のねらい、目標

- ・ 意欲の高揚と能力開発のための人事考課
- ・ 積極的、意欲的な業績を重視する人事考課
- ・ 管理監督者の意識改革と行動管理による人事考課

② 人事考課の評価内容と実施時期

- ・ 業績評価 年1回、3月実施

目標達成度（アクション計画－当初、中間、期末に面談を実施）

執務態度評価（積極性、責任性、コスト意識、規律性）

- ・ 能力評価 年1回 12月実施
(スピード力、正確力、執行力・実行力、知識・技術、判断力、
工夫力・企画力、折衝力、マネジメント力)

③ 考課結果の活用

- ・ 職員育成、能力開発
- ・ 人事配置
- ・ 昇任管理
- ・ 給与処遇

【能力評価を昇給に反映】

平成18年度から、普通昇給と特別昇給を勤務実績に基づく昇給に一本化し、昇給時期も年1回、1月1日に統一しました。勤務実績の判定には、12月に実施した能力評価の結果を活用することとします。

【業績評価を勤勉手当成績率に反映】

3月に実施した業績評価の結果を、翌年度の勤勉手当の成績率として活用することとします。

※詳細は、別途定めている「見附市の人事考課制度」等をご覧ください。

3 倫理性の保持

市民に信頼される市役所を実現するためには、情報公開を進め、説明責任を十分に果たすなど、行政の透明性を高めるとともに、公務に携わる者としての高い倫理観を持った職員の育成に努め、市民から信頼される市役所の実現を図ります。

第6章 職場環境整備からのアプローチ

第1 職場環境整備の基本目標

「やる気をひき出す職場環境を目指して」

求める人材像に掲げる「チャレンジする職員」「プロフェッショナルな職員」「アカウンタビリティを担う職員」を目指して人材育成を行っていくためには、人事管理における基本目標、職員研修における基本目標に加えて、それらを効果的に運用していくための職場環境整備や人材育成に前向きに取り組む職場風土が必要です。

第2 職場環境整備に向けた取組

(1) 人材育成推進体制の整備

人事管理と研修とが連携して人材育成を図っていくための体制づくりを行います。また、人事管理に関するデータを蓄積できる環境を整え、データ分析による人事管理の推進を図ります。

① 職員のキャリアデザインと人事管理

職員の、これまでの経歴と今後の能力開発や専門としていきたい業務の方向性（キャリアデザイン）について、自己申告等により把握し、所属する職場の理解と、これからの人事管理に反映し、長期的な視点で人材を育成するよう努めます。

(2) 情報伝達システムの強化

政策情報、トップの方針、決定事項などの速やかな周知・伝達を強化します。

① 庁内LANや電子メールの活用

市民への情報公開が進む中で、同時に職員への政策情報やトップの方針、決定事項が速やかに伝達・理解される必要があります。

そのため、庁内LANや電子メールのより一層の活用により、双方向の情報伝達を一層進め、即時性、正確性の確保を図ります。

(3) 職場風土の改善

職場間の情報交換の推進と議論が活発に行われる職場作りを行います。

職員のやる気、自己啓発意欲を育てる職場風土の醸成を図ります。

① OJTの推進

職場における管理監督者の人材育成に対する役割を明確にし、人材育成に主眼を置いたOJTの推進を図ります。

② 情報の提供

職員の意識改革を行うため、市政やそれを取り巻く環境の変化に関する情報の提供に努めます。

(4) **ワーク・ライフ・バランスの推進**

職員一人ひとりが活力をもって、意欲的に業務に取り組むためには、ワーク・ライフ・バランスの実現が重要です。そのために、職員が心身ともに健康で働くことができるよう、年次有給休暇の取得やノー残業デーなどにより時間外労働の縮減を図ります。また、性別を問わず育児休業を取得しやすくなるよう、職場環境の醸成を図ります。

- ① 有給休暇の取得推進
- ② ノー残業デーの推進
- ③ 育児や介護の休業が取得しやすい環境の推進
- ④ 時差出勤制度やテレワーク制度の拡充

(5) **職場環境の整備**

職員が集中して業務に取り組むことができるよう、カスタマーハラスメントを含む各種ハラスメント対策や健康や安全への対策を行うことで、職員が持つ力を発揮できるような職場環境を目指します。

- ① 各種ハラスメント対策の実施
- ② 職員の相談体制の構築
- ③ 職員健康診断やメンタルヘルスの実施

おわりに

今後、職員に何よりもまず求められるものは「意識改革」です。今までの仕事を地道にこなしていくとともに、新しい課題に果敢にチャレンジしていくバランスの取れた職員となることが望まれます。そして、市民の視点に立ち、行政サービスの質を絶えず向上しようとする「意識」に変えていかなければなりません。その「改革」を支援するために、この「見附市人材育成基本方針」に基づく取り組みを進め、より高い能力や意欲を持った職員を育成していきます。

「見附市人材育成基本方針」は、今回の改定をもって終わりとするものではありません。今後も、見附市を取り巻く社会情勢の変化に柔軟に対応し、形骸化・陳腐化させないため、必要に応じて見直しを実施し、より一層充実したものを作り上げていきます。