

越前市人材育成基本方針

《改定版》

令和2年3月

越 前 市

目 次

第1章 人材育成基本方針の改定の趣旨 (P 1)

- (1) 本方針の目的
- (2) 改定の背景と課題

第2章 求められる職員像 (P 3)

- (1) 求められる職員像
- (2) 具体的な職員像
- (3) 職務に応じて求められる役割と能力

第3章 人材育成推進の基本方向 (P 5)

- (1) 人材育成型人事管理
- (2) 人事評価
- (3) 行動を変える職員研修
- (4) 人を育てる仕事の進め方

※越前市研修体系図（階層別）

第4章 人材育成の推進 (P 13)

資料編

資料1 個人の意識改革チェックシート

第1章 人材育成基本方針の改定の趣旨

(1) 本方針の目的

本市では「越前市総合計画」において、自立と協働の基本理念のもと、目標とする将来像に「元気な自立都市 越前」を掲げ、その実現に向けた柱の一つとして地方分権に対応した行財政運営を進めています。

本方針では、この将来像を実現し、市民に信頼され、地域のために高い成果を上げる活力ある組織を目指して、それを担う職員像と職員の育成等についてその方向性を明らかにします。

(2) 改定の背景と課題

平成17年10月に旧武生市と旧今立町の合併により誕生した本市では、時代の変化に対応できる職員の育成を目指して平成18年12月に「越前市人材育成基本方針」を策定し、平成22年及び平成26年に改定を行いました。

しかし、前回の改定から6年が経過しており、この間、地方自治体を取り巻く環境が大きく変化し、複雑化しています。特に、本市においては、経験豊富な職員の大量退職により、若年層の割合が急増し、職員の年齢構成が大きく変化しています。

① 外部環境の変化

- ・ 少子高齢化の進行・人口減少社会の到来
- ・ 国による「働き方改革」の推進
- ・ 女性活躍推進の動きの高まり
- ・ ワーク・ライフ・バランスへの配慮
- ・ 人権意識の高まり

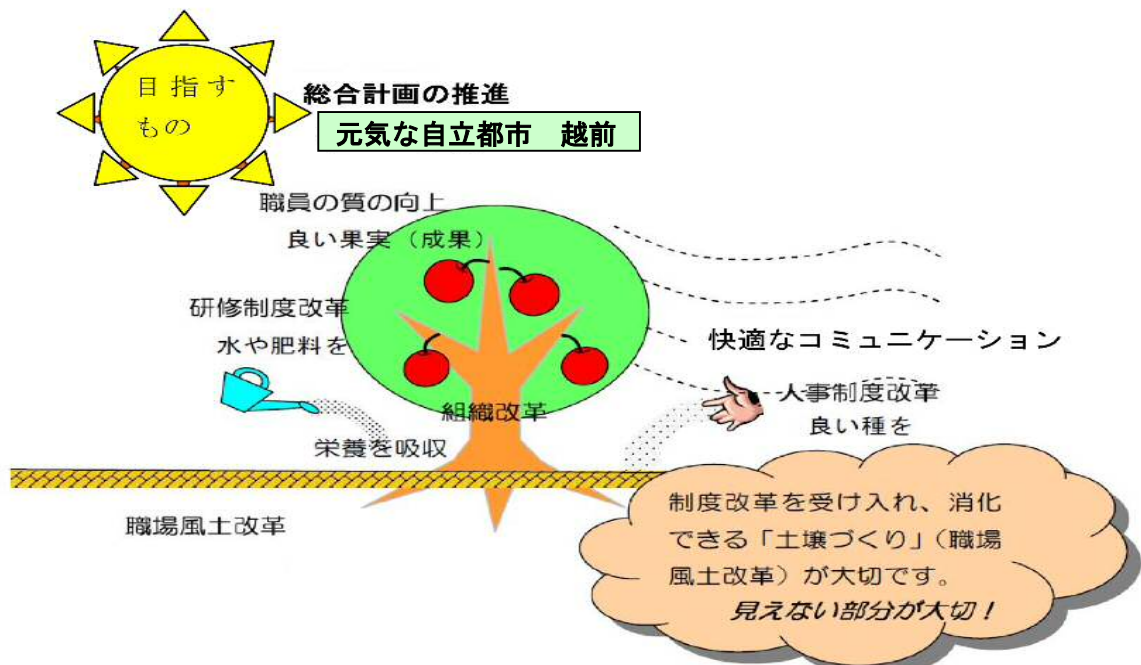
② 内部環境の変化

- ・ 地方公務員制度改革の進展
- ・ 職員の年齢構成の変化による世代交代や意識の変化
- ・ 市民ニーズの多様化・複雑化・高度化
- ・ 任用形態の多様化

こうした変化に対応するため、これまで以上に職員力・組織力の向上が求められており、また、職員一人ひとりが能力を発揮できる職場環境づくりが課題となっています。

このため、職員が持てる力を最大限に発揮し、高度化・多様化する行政課題

に対応できる人材を育成するための方向性や取組を示すため、前方針を受け継ぎつつ、さらに将来を見据えた人材育成に資するものとして、人材育成推進の基本方向である「人事管理」、「人事評価」、「職員研修」、「職場環境」の4つの方向性を軸に基本方針の改定を行うものです。



第2章 求められる職員像

「越前市総合計画」に掲げる基本理念「自立と協働」に基づき、「元気な自立都市 越前」を達成するために、越前市が求める職員像を次の通り掲げ、全職員が目指すものとしします。

(1) 求められる職員像

- ◇市民の目線に立ち、調査し、判断、行動する職員
- ◇広い視野に立ち、時代の変化を感じ取り、施策を立案・遂行できる職員

(2) 具体的な職員像

自治体職員として求められる像

- あいさつや適切な電話応対ができ、市民から信頼され親しまれる職員
- 市民の立場に立って考え、市民の声を大切にする職員
- 仕事に誇りと愛情を持ち、高い倫理観と強い責任感を持つ自立した職員
- 効率的な行政運営のための経営感覚（企業感覚・コスト意識）を持つ職員
- 自らの責任と普遍的価値に基づき、判断し、政策を企画立案するとともに、実行する能力を備えた職員
- 行政と市民との橋渡しのできる職員

市民として求められる像

- 地域活動やボランティア活動に積極的に参加する職員（一人一役運動など）
- 地域で積極的にコミュニティづくりに取り組む職員

求められる職員像と個々の職員の基本的な行動がどれだけ合致しているかを自己診断できるよう、自己チェックシートを巻末に掲載しました。

(3) 職務に応じて求められる役割と能力

職員を部長、課長、副課長・参事、主幹、主査・主事という役職に分類し、各役職の役割と求められる能力を次のように図で示します。

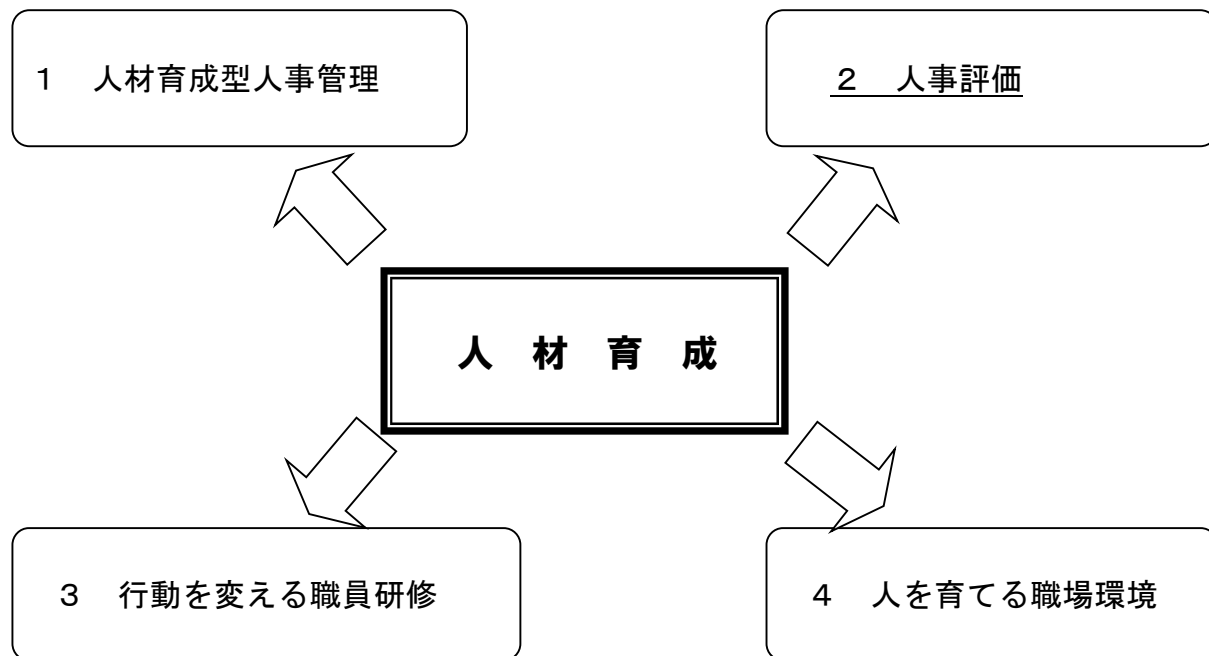
役 職	役 割	求められる能力
部長	中長期的な視点に立って、自部門の政策課題を実現するため、進むべき方向性を打ち出す。	
課長	組織の業務目標を達成するとともに、所属職員一人ひとりの創造性を活かしながら職員の成長を促し、学習する職場風土を築くなど、職場運営全体の責任を負う。	
副課長 参事	課長業務を補佐するとともに、担当の所属職員を指揮し、課または担当の目的に対して具体的な政策手段を、他部局と調整しながら企画立案する。	
主幹	担当する日常業務を遂行するとともに、所属職員を指揮、指導し、具体的な政策手段を、効率的かつ効果的に推進する。	
主査 主事	担当する日常業務を正確かつ迅速に遂行する。問題意識を持って業務にあたることで課題を発見し、創意工夫することで事務事業の改善を図る。	

グループ リーダー	担当する日常業務を遂行するとともに、グループ員とのコミュニケーションを通して、士気高揚と業務目標一致を図る。また、グループ員の指導と業務調整を行う。	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">対人関係能力</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">問題解決能力</div>
--------------	--	---

再任用職員	豊富な行政経験で培った知識や技術等をもって職責に応じた業務を的確に遂行するとともに、後輩職員に継承し、成長を支援する。	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">職務遂行能力</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">指導力</div>
-------	---	--

第3章 人材育成推進の基本方向

人材育成の代表的な方法に「職員研修」があるが、研修は主として能力開発を目的としています。これから越前市に求められる人材育成は、「職員研修」に加えて、「人事管理」、「職場環境」、「人事評価」の4つの方向性で捉えながら、組織的、計画的に推進していく必要があります。



(1) 人材育成型人事管理

組織を活性化させ、効率的な行政サービスを提供するためには、職員一人ひとりの持つ能力を最大限に発揮させることが重要です。このため、多様で意欲ある人材の確保に努めるとともに、採用後は、人材育成に焦点をあてた人事管理に取り組めます。

① 採用

採用試験は、多様な人材や意欲の有無を見極める場として、これまで以上に人物に重点を置き、多様で意欲ある受験者を安定的に多く集めるための工夫が必要です。また、募集段階で求める職員像を明確にして、その職員像に合った人材を多く集めることが重要です。

- 職員採用説明会の開催
- 面接試験の工夫（個別面接、集団討論、プレゼンテーション等）
- 面接官の外部導入や面接技能の研修
- 採用試験の早期実施
- U I J ターンや民間企業等職務経験者の採用
- 求める職員像の明示
- 障がい者雇用枠による職員採用
- インターンシップ制度の活用

② 異 動

職員は、様々な仕事や職場を経験することによって能力が開発され、適性に見合った配置により意欲が向上します。この意味で、「人事異動」が人材育成に与える影響は極めて大きく、育成型のジョブローテーションシステムに組織をあげて計画的に取り組む必要があります。

専門職においても、一定期間、専門的な業務を担った後は、管理職となってから必要となる広い視野を養うため、できる限り、異なる職務を担当できるような配置を行い、それぞれの専門職が市政に対する広い視野を持ちながら、専門性を高め、意欲的に仕事に取り組むことができるよう職域を拡大する必要があります。

一方で、職員が急激に減少し各職場の職員数が限られていく現在、市民サービスの低下に繋がらないように、中堅職員の異動については短期間での異動ではなく、職場状況を考慮した期間とすることも必要です。

また、性別に関わりなく個々の能力や適性に応じた職員配置を行うとともに、時代の変化を肌で捉え、感じている現場の状況に即した異動を行い、人材育成を図っていきます。

- 新採用職員の窓口職場への配属
- 採用後10年間の職員のジョブローテーション（2部3課）のルール化
- 中堅職員の在籍期間は、概ね5年間を基本
- 自己申告制度の活用
- 庁内公募制
- 他自治体、民間企業との人事交流及び派遣
- 専門職における職域の拡大
- 性別に関わらない、個々の能力や適性に応じた職員配置

③ 任 用

地方分権に伴い、高度化・多様化する市民ニーズに自治体組織が的確かつ効率的に対応するためには、職員の改革意識と時代の変化を読む能力が求められるとともに、自治体職員の勤務形態の多様化が必要となります。

任期付短時間勤務職員制度や再任用制度は、本格的業務に従事できる職員であり、必要に応じて導入を図り、再任用職員については、長年培ってきた知識や技術、経験を発揮し、他の職員と同様、職責に応じた業務に従事するとともに、次世代への確実な経験と技術の継承を行うことにより、人材育成にも寄与することが求められます。

また、各専門的部署での職員育成が急務となっており、専門的部署を将来的に担える新たな任用制度も積極的に取り入れなければなりません。

さらに、繁忙期の業務や組織を横断した行政課題に対して、担当部署や部局内での対応だけではなく、柔軟に応援体制が構築できる人事体制を構築するなど、集中的かつ横断的に業務が遂行できるような人員体制が必要です。

- 複線型人事制度の導入
- 若手職員の管理職登用
- 管理職の希望降任制度
- 任期付（短時間）勤務職員制度の活用

- 再任用制度の活用
- 応援体制がとれる柔軟な人員配置
- 多様な行政課題に対する組織横断的な連携体制の強化

④ 給 与

人材育成の面からみると、昇任・任用基準を明確にしておくとともに、勤務評定を職員の昇給や勤勉手当算定時に積極的に導入する必要があります。

(2) 人事評価

① 人事評価制度

人事評価制度は、任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするために、職務上の行動等を通じ発揮された能力を評価する「能力評価」と、職員があらかじめ設定した個人目標の達成度や業務上の業績を評価する「業績評価」を行うものですが、単に、評価するだけに終わらず、面談を通じて評価結果を開示し、それを評価者から本人にフィードバックすることにより、より高い能力を持った職員を育成する役割も担っています。

また、地方公共団体は、地方分権の一層の進展によりその役割が増大する一方で、高度化・複雑化する市民ニーズに的確に対応していく必要があり、職員は、単に職務の遂行だけでなく、限られた時間の中で、いかに効率的に業務を遂行できているかという「業務の効率性」を観点とする人事評価も必要となっています。

- 評価基準の明確化
- 目標による管理と連動した評価・育成面談制度
- 上司・部下による管理職相互評価制度
- いい仕事をするための職務行動（コンピテンシー）による客観的な評価
- 評価者研修、被評価者研修の実施
- 組織全体及び職員自身の目標の明確化
- 自己評価を含めた所属職員への評価結果開示
- 面談での指導・助言による職員のモチベーションや資質の向上

(3) 行動を変える職員研修

職員研修は人材育成の手段の一つで、多岐にわたり職員の能力開発や、動機付けや意欲の向上を目的とし、越前市では自己啓発型研修、職場研修及び職場外研修の3つを柱としています。

「越前市総合計画」にも示されている行政の「自立」は個々の職員にも求められています。職員自らが自身の将来的職業ビジョンを描き、その実現に向けて自ら計画的に能力を開発・向上させる必要があります。特に、職場研修は、職位、職階に求められる業務の目標を明確化し、経験年数を考慮した階層別の研修体系を整理することで、戦略的に研修を進めることが重要です。年齢構成が大きく変化している中、行政サービスの低下を招かないよう若手職員及び中堅職員の人

材育成を強化し、「研修体系図（階層別）」に基づきながら、効果的な研修推進を図り、職場におけるコミュニケーションをより円滑に進め職場内研修が活性化することを目指します。さらに、研修評価し、受講職員の行動変容を促すものとなるよう努めます。

① 自己啓発型研修

○ 自己選択型職員研修

政策や業務上の課題解決に向けて、自らが研修内容を組み立て、研修先を調査、交渉し、研修プログラムを提案する体験型研修や、自発的能力開発の取組に対して、自己選択型職員研修奨励金制度を設けて支援します。

② 職場研修

担当となる部署が中心となり全庁的に実施もしくは所管部等で実施し、市職員として、業務遂行上必要な知識、能力、姿勢や役割に応じた専門的知識を習得します。

○ 職場内研修（OJT：On the Job Training）

所属長及びその命を受けた職員は、OJT 受講職員に対し、日常の執務を通して実務上の専門知識の修得と人間関係の円滑化を図るため、適切な職場研修を行います。また、その命を受けた職員（メンター）に対する研修を実施しています。

○ 独自研修

研修担当課は、職員研修の目的を達成するため、職員を集合させ必要な科目の研修を行います。特に、業務基本研修やマネジメント能力研修、リーダー研修など、各年代、役職別に研修を実施し、人材育成の強化を図ります。

- ・若手職員に対する接遇研修や業務基本研修などの基本的な知識の習得
- ・中堅職員に対するリーダーとしてのマネジメント能力の底上げ
- ・管理職員に対する行政経営能力向上のための対策

③ 職場外研修（Off JT：Off the Job Training）

研修所等での研修に派遣することにより個人の能力開発や専門性の開発を支援するとともに、職員に期待される役割やキャリアの開発、発達段階に相応しい知識及び能力の習得を図ります。

○ 委託研修

福井県自治研修所で行われる研修に職員を派遣し、必要な教育訓練を受講する。越前市では、一定年齢の職員や、同一職階の職員に対する研修は、精査のうえ福井県自治研修所で受講させることとします。

○ 派遣研修

職務に関連する知識及び技術等を修得させるために、国又は地方公共団体その他の機関が行う研修に必要なに応じて職員を派遣し、先進的なマネジメントを実施している自治体との間で、積極的に職員交流研修を行います。

また、既存の考えに捉われない民間の経営感覚を有する人材を育成するため、民間企業へ積

極的に職員を派遣します。

○ 自己選択型研修の取組促進

県外研修は座学（講座）形式の受講型に偏重する傾向があるが、政策や業務上の課題解決に向けて、自らが研修内容を組み立て、研修先を調査、交渉し、研修プログラムを提案し視察現場に学ぶ「自己選択型研修」への転換を図り、求める職員像である「市民の目線に立ち、調査し、行動する職員」「広い視野に立ち、時代の変化を感じ取り、施策を立案・遂行できる職員」の育成に努めます。

（４）人を育てる職場環境

越前市が目指す「自立と協働」を具体化していくうえで、今後職員に求められる能力は多彩で、この実現には職員の能力向上、改革意識、開発意識、コスト意識、市民へのサービス向上意識、自治活動への積極的な参加意識と時代の変化を読む能力が必要です。

このためには職場での仕事を通じて、創意工夫をかかさないう学習的風土づくり、持続性を持った人を育てる職場環境への取り組みを組織全体として推進していくことが大切です。

また、職員が心身ともに健康で生き生きと仕事ができ、子育てや介護、障がいや疾病などを抱えていても安心して仕事ができるよう、働きやすい環境づくりを整備することも重要です。

① 職場の改革

人材育成は仕事を進める上で重要な意味を持っています。上司と部下、又は同僚とのコミュニケーションを密にすることにより、メンタルタフネスが養成されるほか、互いに学び合い、問題点や組織の目標といった情報を共有し、職場全体の士気向上につなげることができます。

また、職員に能力や経験が発揮できる仕事、やりがいを感じる仕事を任すことや、職員が自ら学習したことを発表する機会を与え、これを施策へ反映させることも業務遂行に対する積極的な動機付けや職員の意欲の向上を図るうえで極めて有意義です。

○ 職場研修（OJT）の更なる推進と一般職員のリーダーシップ育成（メンター制の活用）

- 課内業務の定期的な担当交代
- 所属長と一般職員との面談の実施
- 課内におけるコミュニケーション活性化
- グループ制の柔軟な運用とグループリーダーの育成
- グループミーティングの徹底

（良好なコミュニケーション環境、グループでの目標進捗管理）

- 性別役割分担意識の排除
- 職員提案制度の継続
- 業務改善運動の推進
- ITの積極的な活用
- ほめる職場風土の醸成

② 管理職の人材育成にかかるリーダーシップ

所属長をはじめとする管理職員は、課の業務遂行に関する各種マネジメントのみならず、各所属内において人材育成の中心的役割を果たす重要な使命を担っています。

職員の人材育成は所属組織内のコミュニケーションを通して行われます。この場合のコミュニケーションは従来行われてきた業務の指示のみではなく、現場の情報を職員同士で共有しながら問題点を洗い出し、解決策を考えていかなければなりません。OJTによる若手職員育成に加えて、職員間の情報のやり取りを支援しながら職員の可能性を引き出し、学習する組織風土を作り上げていく育成型のリーダーシップが管理職に求められます。

所属長と管理職は、人材育成担当部署と連携しながら職員の育成を進めていく責任を負い、組織の変容を促すキーパーソンです。管理職員は自学や研修等によりこのノウハウを身に付けなければなりません。

また、課内のグループを業務の季節的変動に合わせて柔軟に組み替えるなど制度本来の運用を進め、グループリーダーのもとで職員間のコミュニケーション活性化を促し、グループを、課題と目標を共有し、密接に協力し合い、相乗効果を生み出す集団へと進化させていくことが望まれます。

- 所属職員の育成
- 職場内コミュニケーションの活性化
- 管理職員に対する研修の充実
- 目標による管理の実施

③ 服務規律の確保とコンプライアンス意識の向上

服務規律の確保は、市民との信頼関係・協力関係の構築と、職員が持てる力を最大限に発揮できる職場環境の形成にとって不可欠なものです。

このため、職員一人ひとりが職場や仕事の問題点に気づき、公務員としての自覚をしっかりと認識し、高いコンプライアンス意識を持って考え行動することが重要です。

職員倫理条例等、既存の制度が形骸化することのないよう、厳格な運用を行うとともに、管理監督者による部下職員に対する適切な服務指導や研修等を実施するなど、職員への意識付けの反復・継続と厳正な対応を図っていかなければなりません。

- 所属長研修、業務基本研修をはじめとする職員に対する研修の実施
- 服務規律確保についての全職場への周知

④ 健康管理対策の推進

業務の複雑化・高度化に伴い職員にはストレス要因も増加しており、メンタル面での不調を抱える職員が増えてきています。

所属長を中心に、職員間のコミュニケーションを活発化することで、ストレスの軽減やメン

タル不調の早期発見を促進するほか、心の病を事前に防止するための意識啓発や研修、長期療養者の円滑な復職を支援する職場復帰対策など、総合的なメンタルヘルス対策が必要です。

また、メンタル面の疾患だけでなく、身体的な疾病予防も重要であることから、適正な健康診断の実施と、その結果により必要な職員への適正な医療機関受診を促します。また、産業医や保険者と連携しながら保健指導を実施していきます。

職員の業務遂行のうえでの安全と健康を守り、働く環境を快適なものとするために安全衛生委員会を定期的に開催し、さらに心身の健康について知識を深める研修会の開催等を行います。

- 安全衛生委員会・幹事会の活性化
- 「職員職場復帰支援プログラム」の実践
- 職員健康診断結果による適正な医療受診と保健指導の徹底
- ストレスチェックやメンタルヘルス研修の実施

⑤ ワーク・ライフ・バランスの充実

職員が心身ともに健康で、高い意欲を持って、仕事の成果を十分に発揮できるよう、勤務条件の整備や福利厚生制度など、仕事と生活の調和を支援する取組みの充実を図ります。

- 「市特定事業主行動計画」に基づく取組の推進
 - ・ 妊娠前から出産後における配慮
 - ・ 育児休業等を取得しやすい環境整備
 - ・ 男性職員による積極的な制度の活用
- 年次休暇・夏季休暇等の取得促進
- 超過勤務の上限設定
 - ・ 1箇月において超過勤務を命じる時間：45時間
 - ・ 1年において超過勤務を命じる時間：360時間
- 時差出勤の活用
- 家庭の日の設定

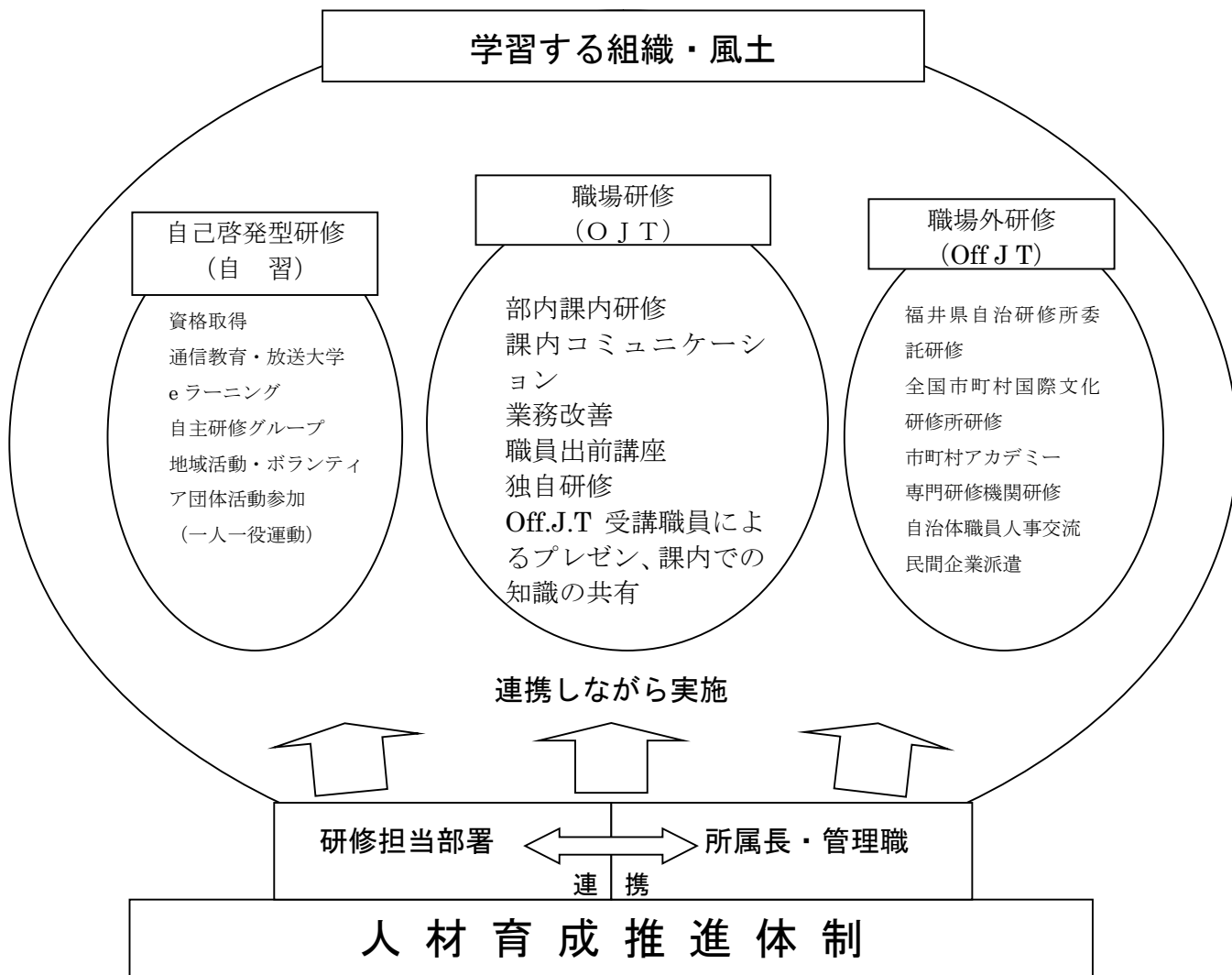
⑥ ハラスメントの防止

職場におけるハラスメントは、個人の尊厳を傷つけ、その能力の発揮を妨げるとともに、職場環境の悪化や業務効率の低下を招くなど、組織においても重大な問題となります。

職場におけるハラスメントに対する職員の認識を深めるとともに、ハラスメントの徹底排除に向けた取組を進める必要があります。

- ハラスメント研修の実施
- ハラスメント相談員の設置
- ハラスメント等の防止に関する規程に基づく対応措置
- 不利益取扱いの禁止とプライバシーの保護

人材育成における研修概念図



<別紙> 越前市研修体系図 (階層別)

第4章 人材育成の推進

◇人材育成推進体制◇

人材育成を推進していくためには全庁的な推進体制が必要です。「職員の学び」は、研修会場以上に仕事の現場で進むものです。従って、人材育成担当部署が人材育成に果たす役割に加えて、職員を統括する所属長の果たす役割を併せた体制整備を進めていかなければなりません。

人材育成担当部署は、能力開発としての研修全般に関する戦略立案と個々の研修の内容改善に加えて、人を育てる人事管理と職場環境整備、そして全庁的な仕事の進め方の工夫が必要です。

一方、所属長・管理職員は、人材育成に対する自らの責任を認識し、職員の育成に注力しなければなりません。職場におけるコミュニケーションを活性化させて職員の可能性を引き出し、学習を促す育成型のリーダーシップ発揮が求められています。

①人材育成担当部署の役割

- ・ 人材育成に係る総合的な企画、調整、推進
- ・ 育成面を重視した人事管理の実施
- ・ 職員の士気、能力を高める組織環境整備
- ・ 目標による管理等の手法を使った全庁的な仕事の進め方の整備
- ・ 職員の行動変容に繋がる研修の実施
- ・ 実施した研修評価の実施
- ・ 人材育成実施における所属長との異動も含めた広範な連携

②所属長・管理職員の役割

- ・ 所属職員自己評価の本人への開示と育成面談の実施
- ・ 職場内コミュニケーション活性化と士気の高揚
- ・ メンタル、身体両面に係る所属職員の健康管理
- ・ 所属職員との面接を含む目標管理の実施
- ・ 所属職員に対する職場内研修（OJT）の実施
- ・ 職場外研修前後における所属内調整
- ・ 人材育成実施における担当部署との広範な連携

資料1 職員の意識チェックシート

〈全職員共通事項編〉

	市民や同僚に対して、笑顔であいさつができていますか。
	電話対応で、外線はもちろん内線でも自分の名前を名乗っていますか。
	自分の仕事を他人に誇りを持って語れますか。
	インターネットで業務に関係ないことばかりを検索していることはありませんか。
	無駄な業務だと思っても、そのまま行っていることはありませんか。
	業務の優先順位を考えず、マイペースで仕事をしていませんか。
	業務に関して、積極的に立案・実行できていますか。
	地域活動やボランティアに参加していますか。
	積極的に地域のコミュニティづくりに努めていますか。
	市民の声に耳を傾けていますか。

〈管理職編〉

	明るく活力ある職場環境づくりに努めていますか。
	部内・課内のリーダーとしての自覚はありますか。
	部下や市民からの意見、提案にできない理由を最初から考えていませんか。
	自分の立場ばかり考えていませんか。
	仕事に対する熱意を部下に示していますか。
	部下に対しねぎらいのことばをかけていますか。
	課内のコミュニケーションづくりに心がけていますか。
	議会・議員がらみの課題ばかりにフットワークが軽いということはありませんか。
	所属職員の育成は、自分の仕事と認識していますか。
	部下の声に耳を傾けていますか。

いくつかの項目に○が付きましたか？

これは、本文 ページの「求められる職員像」にどれだけ近いかを自己診断するチェックシートです。市民の満足感を高めるために、管理職員、一般職員を問わず、市民から「求められる職員像」に近づいていくよう厳しく自分を律する努力が必要です。