

人 材 育 成 基 本 方 針

令和5年3月 改定

秋 田 県 能 代 市

目 次

1	人材育成基本方針の改定について	1
2	人材育成基本方針の位置づけ	
	(1) 能代市職員に求められる役割	2
	(2) 人材育成に関する新たな視点	2
	(3) 方針の位置づけ	2
	(4) 人材育成のイメージ図	3
3	めざす職員像	
	(1) めざす職員像	4
	(2) 能代市職員の心構え	4
	(3) 職員行動指針	4
	(4) 市民意識調査の実施	5
4	人材育成の基本的な取組	
	(1) 人材の確保	6
	(2) 職員の能力開発	6
	(3) 職場における人材育成	7
	(4) 人材マネジメントの取組	9
	(5) キャリアデザインを意識した人材育成	9
5	人材育成の推進	
	(1) 人材育成の推進体制と役割	1 1
	(2) 人材育成施策の効果の検証と見直し	1 1
<資料編>		
	職員研修体系図	1 3

1 人材育成基本方針の改定について

本市では、平成18年3月の市町合併後、定員適正化計画により職員数を削減していく中でも、地域の課題解決に向けて自ら考え、果敢に取り組んでいけるよう、平成23年3月に「市民から信頼されるたくましい職員、たくましい職場」を基本目標とする人材育成基本方針を策定し、職員の意識啓発や研修等に取り組んできました。

その後10年以上が経過し、本市を取り巻く状況は、人口減少・少子高齢化の進行、インフラ・公共施設の老朽化等による厳しい財政状況が続くほか、産業の振興と雇用の確保に向けた様々な施策の推進、権限移譲、災害や感染症等の突発的な事象等、新たな課題や多様化するニーズへの対応が求められており、職員の業務量は増加の一途をたどっています。

また、地方公務員制度においても、人事評価制度の導入、働き方改革や女性活躍の推進、定年の引上げ等、時代の要請に応じた様々な改正が行われたほか、行政のデジタル化やハラスメントへの対応等、職員に求められている資質や能力にも変化が生じてきています。

こうした状況を踏まえ、令和5年度からの第2次総合計画後期基本計画、第4次定員適正化計画、第3次行財政改革大綱の策定等に合わせ、これまでの取組の課題や時代の変化に対応した人材の確保、育成、能力開発等について組織的に取り組むことができるよう、現方針を抜本的に改定することとしました。

改定にあたっては、人材マネジメントの視点を取り入れ、職員を組織にとって重要な存在として育成し、最大限に能力を発揮させることによって組織力の向上、ひいては市政の発展につなげることを目指します。

また、職員の個性や多様性にも配慮しながら、能力開発や人間性の向上を促し、一人ひとりが成長や貢献を実感しながら自身の人生を充実したものにできるよう、相談、支援、指導、助言等を行います。

2 人材育成基本方針の位置づけ

(1) 能代市職員に求められる役割

地方公共団体は、住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うものとされ、本市においては、最上位計画である第2次能代市総合計画のまちづくりの基本理念に「幸福共創」を掲げ、将来にわたる市政の発展を目指し、市民とともに地域の様々な課題解決に取り組むこととしています。

また、地方公共団体は、その事務の処理にあたっては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最小の経費で最大の効果を上げるようにしなければならないとされており、本市においては定員適正化計画のもと、限られた職員数の中で最大の効果を上げるため、行財政改革大綱において“もの”の改革、“ひと”の改革、“しくみ”の改革の3つの改革を掲げ、効率的で効果的な行財政運営を図ることとしています。

能代市職員には、地方自治の本旨に基づき、一人ひとりが地域における行政を自主的かつ総合的に担う極めて重要な存在であることを自覚し、まちづくりの基本理念である「幸福共創」の実現に向けて、まちづくりの基本姿勢である「真摯」に取り組み、果敢に「挑戦」し、「協力」し合うことが求められています。

(2) 人材育成に関する新たな視点

① 人材マネジメントの手法

総務省の「地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会令和3年度報告書」や他市の事例等を参考に、人材マネジメントの手法を取り入れ、組織理念や組織目標の達成に向けて各職場と人事担当部局が連携し、職員の貢献度（エンゲージメント）を高めながら組織パフォーマンスの向上を目指します。

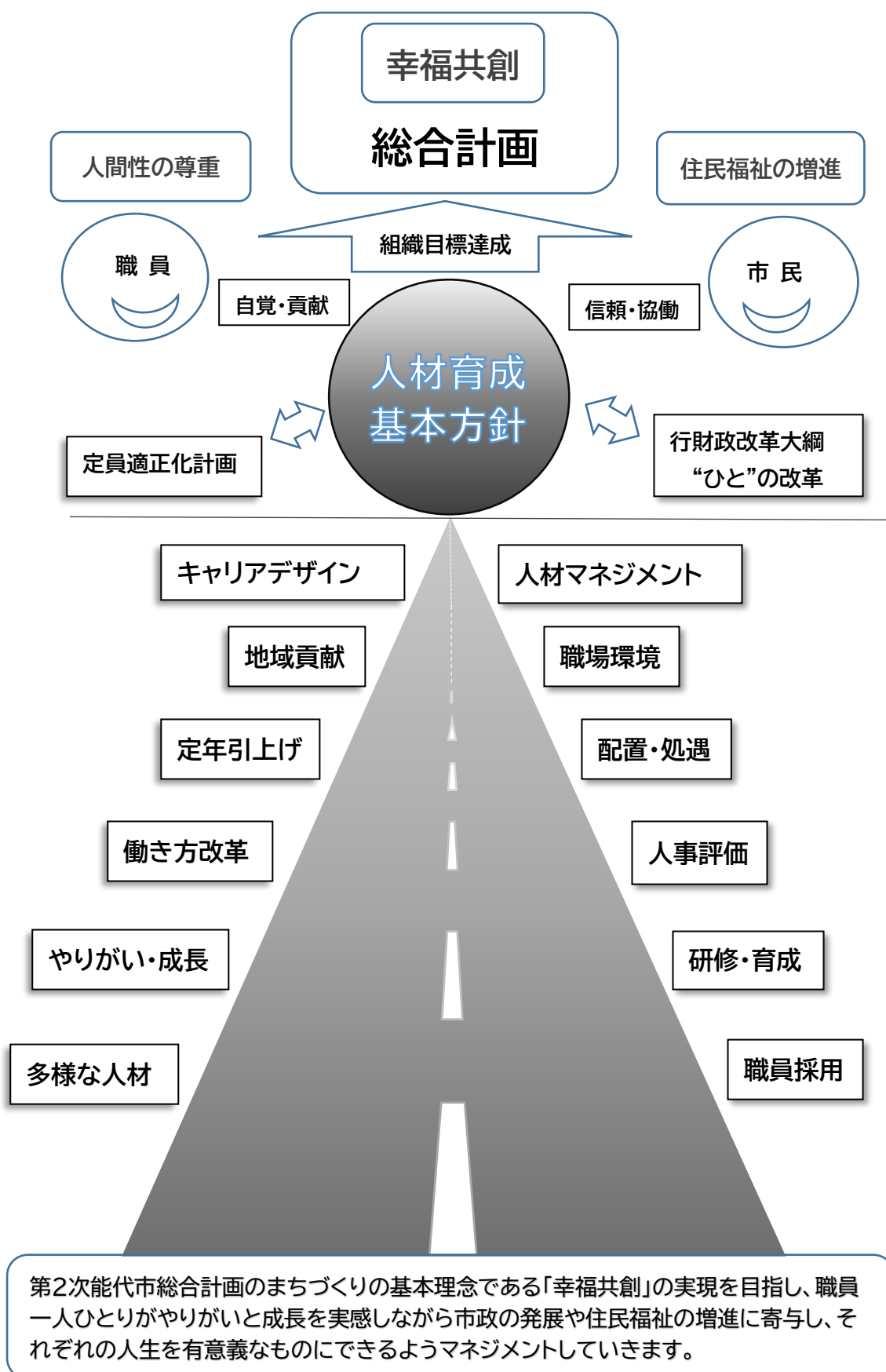
② 人間性の尊重とキャリアデザイン

公務員も人間であり、プライベートも含めた充実した人生を送ることが本人の意欲や能力向上につながるほか、家庭や地域での役割、退職後の人生設計にも影響を与えます。個々の職員を一人の人間として尊重し、多様化する働き方や考え方に応じたキャリアデザインを描けるよう支援することが必要となっています。

(3) 方針の位置づけ

人材育成基本方針は、職員が能力を最大限に発揮することで組織パフォーマンスを引き上げ、市政の発展につなげるとともに、職員一人ひとりが人間的にも成長し、信頼される存在として充実した人生を送ることができるよう、組織的・継続的な支援を行うための指針とします。

(4) 人材育成のイメージ図



3 めざす職員像

(1) めざす職員像

能代市職員に求められている役割や、まちづくりの基本姿勢等を参考に、めざす職員像を次のとおりとします。

「意欲にあふれ、信頼される、元気な職員」

意欲 「幸福共創」の実現に向けて、真摯に取り組み、果敢に挑戦する意欲あふれる職員

信頼 「挨拶」、「返事」、「笑顔」を忘れず、思いやりをもって市民に寄り添う信頼される職員

元気 自らも成長を実感しながら幸福を追求する健康で元気な職員

「めざす職員像」の実現に向けて、これまで掲げてきた次の「能代市職員の心構え」と「職員行動指針」を継続します。

(2) 能代市職員の心構え

①挨拶

- ・挨拶は、自分から率先して、相手の目を見て、相手に届くようにしましょう。
- ・廊下などで迷っている来庁者を見かけたら、「こんにちは」「どちらをお尋ねですか」などの挨拶や声掛けをしましょう。

②返事

- ・名前を呼ばれたら必ず「返事」をしましょう。
- ・窓口や廊下で来庁者から声をかけられた場合は必ず「返事」をしましょう。

③笑顔

- ・笑顔で来庁者への挨拶や応対をしましょう。

(3) 職員行動指針

①至誠

高い倫理観と使命感を持ち、諦めず、真摯（誠実）に、仕事に取り組みます。

②正確

法令を遵守し公平・公正・的確に、連携して仕事に取り組みます。

③迅速

柔軟な思考、早い決断、速やかな行動を心掛けます。

(4) 市民意識調査の実施

毎年度行う市民意識調査において、「市職員は日ごろ仕事をよくやっていると思う」という設問と、「どのような市職員を求めますか」という設問を設け、市職員への評価の参考としていきます。

問. 「市職員は日ごろ仕事をよくやっていると思う」		R 2 年度回答			R 3 年度回答			R 4 年度回答		
		回答数	割合		回答数	割合		回答数	割合	
肯定的評価	①思う	193	20.8%	50.8%	218	24.1%	54.3%	177	21.2%	52.0%
	②どちらかといえば思う	278	30.0%		272	30.1%		257	30.8%	
	③どちらともいえない	176	19.0%		143	15.8%		130	15.6%	
否定的評価	④どちらかといえば思わない	62	6.7%	12.6%	40	4.4%	8.6%	40	4.8%	10.3%
	⑤思わない	55	5.9%		38	4.2%		46	5.5%	
	⑥わからない	159	17.1%		178	19.7%		172	20.6%	
	⑦無回答	5	0.5%		14	1.6%		13	1.6%	
合計		928	100.0%	63.4%	903	100.0%	62.9%	835	100.0%	62.3%

※令和 2 年度から肯定的評価が 50%を超えている。

問.	どのような市職員を求めるか（3つまで）	R 2 年度回答			R 3 年度回答			R 4 年度回答		
		順位	回答数	割合	順位	回答数	割合	順位	回答数	割合
1	サービス業という意識を持つ職員	10	156	16.8	7	154	17.1	8	138	16.5
2	社会の変化を敏感に察知し、対応できる職員	8	168	18.1	10	142	15.7	10	114	13.7
3	笑顔で親切丁寧な対応のできる職員	2	347	37.4	2	404	44.7	2	358	42.9
4	わかりやすく説明のできる職員	1	391	42.1	1	411	45.5	1	417	49.9
5	迅速で効率的な仕事のできる職員	9	157	16.9	6	160	17.7	6	148	17.7
6	市民の立場に立って物事を考える職員	3	323	34.8	3	304	33.7	3	285	34.1
7	自分の発言や行動に責任を持つ職員	11	119	12.8	11	91	10.1	11	101	12.1
8	誰にでも公平に接する職員	5	200	21.6	5	203	22.5	5	175	21.0
9	現状を正しく理解し、正確に判断できる職員	7	180	19.4	8	152	16.8	7	143	17.1
10	柔軟な対応のできる職員	4	278	30.0	4	271	30.0	4	264	31.6
11	専門知識・技能を持ち、市民に還元する職員	6	183	19.7	9	148	16.4	9	121	14.5
12	仕事を立案・実施・点検・改善できる職員	12	68	7.3	12	59	6.5	12	38	4.6
13	その他	13	16	1.7	14	20	2.2	14	13	1.6
14	無回答	14	15	1.6	13	32	3.5	13	14	1.7
合計			2,601	280.2		2,551	282.4		2,329	279.0

※上位 5 項目（網掛け）の順位に変化は見られない。

4 人材育成の基本的な取組

(1) 人材の確保

① 職員採用

第4次定員適正化計画では、定年引上げの影響も考慮しながら各年度の新規採用者数を平準化し、一定の職員数を確保することとしています。少子高齢化の影響や、民間企業、他団体との競合等で優秀な人材の確保が難しくなっていますが、より多くの方々に受験してもらえるよう、採用試験制度の見直しを進めます。

職員採用にあたっては、めざす職員像を意識し、公務員に必要な教養や知識、社会常識や倫理観を確認することに加え、この地域への愛着を持ち、能代市職員として働く意欲や使命感にあふれる元気な人材を確保するため、人物重視の試験を行います。

また、多くの方々が本市への興味を持ち、能代市職員として働きたいと思われるよう、シティプロモーションにより市政全般の情報発信に努めるとともに、採用情報に加え、インターンシップや出前講座の充実等により、市職員や市の仕事の魅力を伝える取組を進めます。

② 多様な人材の確保

時代とともに必要な知識、技術等が高度化・複雑化する中で、専門的な知識や経験、資格等を有する職員の確保が困難となっています。専門性の高い職種については、職務経験者枠や任期付での募集、外部人材の登用等により、多様な人材の確保に努めます。

令和2年度から非常勤の一般職である会計年度任用職員制度が開始されており、常勤職員の負担を補いながら、市政の一翼を担う人材として育成、支援するとともに、再度の任用や再募集にあたっては、人事評価制度を活用するなど、適切な制度の運用を図ります。

女性活躍の推進や障がい者への活躍の場の提供、定年引上げに伴う高齢期職員の活用等、多様な人材や働き方等にも配慮します。

(2) 職員の能力開発

① 段階に応じた職員研修の実施

市職員に必要な知識の習得や基本的な資質の向上を図ることができるよう、新規採用職員、中堅職員、管理・監督職員等の段階に応じた研修を計画的に実施します。

特に採用後6年目から10年目までの5年間をステップアップ期間と位置づけ、職員として身につけるべき能力を自主的に考え、選択して毎年受講することとし、中堅職員として信頼される能力の習得や資質の向上を図ります。

定年引上げや再任用制度等により、高齢期の職員の活躍の場が増えており、高齢期の職員には、長年の業務で培った知識や経験を活かし、若い世代への知

識や技術の継承のほか、職員の指導的な役割も期待されています。

一方、役職定年となった職員には、管理職時代にはあまり必要としなかった実務的な知識や能力が求められることから、学びなおしの機会を設けるなど、高齢期の職員が若手職員とともに違和感なく働くことができるよう支援します。

② 主体的な研修受講

業務において必要な知識や技術を職員に身につけてもらうため、所属長が受講させたい研修を事前に申し込む研修事前登録制度により、新たな担当業務や制度改正・技術革新等の変化に対応できるよう配慮します。

業務に必要な知識や技術は年々変化し、常に最新のものにアップデートしていく必要があります。職員が受講する科目を自ら選択するカフェテリア方式により、毎年少なくとも1科目以上、自主的・計画的に学び続けることができるよう支援します。

③ 基本的な研修の反復

公務員倫理や事故防止、ハラスメントへの対応等の研修は、受講直後は一定の効果が継続するものの、時間が経つと意識が薄れがちになることから、繰り返し研修することにより注意喚起の効果の継続を図ります。

会計年度任用職員も一般職の公務員であることを自覚し、適切に職務を遂行することができるよう、任用期間内に必要な研修を実施します。

④ 自主的な研修・自己啓発

職員自身の担当業務や将来のキャリア形成のほか、行政サービスの向上等に資する知識・資格の習得を目指す職員の自主的な研修や、研修グループへの支援を検討します。

市が関係するイベントやセミナー等、職員が参加することにより効果が期待できるものについては、その必要性等を勘案し、職務を免除するなど、積極的な参加を促します。

⑤ 職員の派遣

公務員としての視野を広げ、市に復帰した後の職務に役立つ貴重な経験を得る機会と捉え、国、県、公益法人等への職員の派遣や人事交流等を継続します。

(3) 職場における人材育成

① OJTの取組

職員は、配属された職場において、先輩、同僚、後輩や市民、関係者等と接する中で職務を遂行し、権限を行使し、業務に必要な知識、技術等を習得し、日々成長していくことになります。

限られた職員数で、多様化する市民のニーズや高度化・専門化する業務に対応するため、若手職員も即戦力としての活躍が求められる傾向があり、所属長

をはじめとする先輩職員が実務を通じて業務に必要な知識や技術・技能、公務員としての態度や姿勢等を指導・教育していくOJT（On the Job Training）の役割が重要となります。

新規採用職員や配属直後で職場や業務に不慣れな職員の不安を軽減し、一人前の戦力として育てていくことができるよう、職場における育成のノウハウを蓄積し、継承していきます。

人事異動によるジョブローテーションに加え、職場内での担当業務の変更等により、職員の能力や経験に応じて業務レベルや業務量を割り振りしながら成長を促します。

② 管理職による人材育成

職場での職員の育成には、管理職の役割が重要です。所属する職員一人ひとりに目を配り、経験年数や能力、資質に応じた業務を割り振りし、一定の責任を持たせ、指導・助言しながら職務を遂行させ、評価を加えることにより、将来を見据えた職員の育成につながります。

管理職に必要な能力や期待される職務について研修を実施するほか、人事評価においてマネジメントに関する目標を1つ以上設定させるなど、管理職が人材育成で果たす役割を自覚し、実践できるよう支援します。また、上司に対する所属職員からの評価のあり方についても検討を進めます。

③ 人事評価制度の活用

人事評価制度は、職員に求められる職務遂行能力や、組織目標と連動した業務目標の設定により、能力や業績を客観的に評価し、成長につなげることができる仕組みです。

職員の処遇等への反映により勤勉意欲を高めるとともに、上司と部下との面談は貴重なコミュニケーションの機会にもなっていることから、適切な運用を図ります。

④ スペシャリストの育成等

高度な知識や技術・技能、経験等を必要とする専門的な業務については、継続的な採用が難しく、後継者不足が懸念されます。

職場において職員の適性や能力を把握しながら、計画的に育成を図るとともに、外部人材の登用や、任期付職員、会計年度任用職員等、多様な任用も検討します。

⑤ 職場環境の改善

職員が意欲的に働くためには、働きやすい職場環境が必要です。

年代や性別、経験や能力、家庭環境等、多様な職員が協力して成果を上げることができるよう、お互いを理解し、尊重し合うことができる風通しのよい職場を目指します。

長時間労働や休日勤務等の過度な負担は、職員のモチベーションの低下や心身の不調につながり、結果として組織パフォーマンスにも影響します。

働き方改革への取組やハラスメントへの対応、健康管理等により、職場環境の改善に努めます。

(4) 人材マネジメントの取組

① 人材マネジメントのポイント

「人材マネジメント」とは、組織理念の実現に向けて組織目標を達成するために、職員の能力を最大限に引き出し、発揮させ、職員の成長が組織力の向上につながるよう、人材の確保、育成、評価、配置、処遇等を戦略的に実施することとされています。

複雑・多様化する行政課題に的確に対応していくため、長期的かつ総合的な視点で、限られた人材を最大限に活用しながら課題解決に取り組んでいきます。

② 人材マネジメントの推進

人材マネジメントの推進には、各職場と人事担当部署の連携や、トップマネジメント層のコミットメントが重要であり、人材育成や配置・処遇等が組織目標と連動し、効果の分析・課題把握を行いながら、管理職が中心となって職場における人材育成を推進することになります。

各職場では、人事評価制度を活用して、組織目標と個人目標との関係づけや意義づけを行い、組織への貢献度が見える化し、職員の成長実感や主体性、組織への共感を引き出す取組が重要となります。

人事担当部署では、組織目標の達成のために組織としてどのようなキャリア形成を目指すのかを示しながら、職員が自らのキャリアビジョンを描けるよう中長期的なキャリア形成のイメージが見える化するとともに、人材育成の取組の効果を分析し、課題を把握し、改善していくことが重要となります。

第2次能代市総合計画の基本理念に掲げる「幸福共創」の実現に向けて、部長会議等での市長の訓示や各部の運営方針等を職場や職員に理解、浸透させ、職員のエンゲージメントを高めることにより、組織パフォーマンスの向上につなげるとともに、職員がやりがいを感じながら成長を実感し、さらなる目標達成や能力向上につなげる好循環となるよう、各職場と連携しながら人材マネジメントを推進します。

(5) キャリアデザインを意識した人材育成

① キャリアデザインと人材育成

働き方に対する意識や価値観は、時代とともに変化しており、職員の働き方もワーク・ライフ・バランスが重要視されています。

家庭や地域での役割や趣味趣向等のプライベートも含め、職員が自身の将来像を描きながら人生をトータルで考え、職務とどのように向き合うべきか、キャリアデザインを意識した人材育成を進めます。

② 自己申告

自己申告書では、異動希望や将来経験してみたい部署のほか、自由記載欄に自身の考えを記載することができます。

職員の希望やキャリア志向を研修や人員配置、担当業務の割り振り等に反映し、人材育成につなげる効果的な手法を研究します。

③ 管理職の育成支援

職員アンケートでは、管理職になりたくないという職員が多く見受けられます。職員には、年齢とともに経験や知識が蓄積され、将来の指導的役割が求められるため、仕事の幅や質が異なり、視野が広がるといった管理職の魅力を伝え、管理職の育成に向けた意識醸成を図ります。

④ ライフプランを意識したキャリアデザイン

定年引上げや、年金受給年齢との接続のため、60歳を過ぎても働くことが当たり前となり、定年前再任用短時間勤務制度や暫定再任用制度、高齢者部分休業制度等、多様な働き方を選択することができます。退職後の人生も見据えたキャリアデザインを意識しながら、それぞれの人生を充実したものにできるよう支援していきます。

職員が子育てや介護等、家庭での役割を果たしながら働き続けることができるよう支援するとともに、地域活動や余暇活動、自己啓発等、様々な活動に取り組むことで人間的な成長を促し、結果として職員としての資質や人間的な魅力の向上につながるよう応援します。

5 人材育成の推進

(1) 人材育成の推進体制と役割

人材マネジメントの視点で人材育成を推進していくためには、職員や管理監督職が、それぞれの職場で果たす役割を自覚し、組織目標の達成に向けて取り組む必要があるほか、人事担当部署において人事施策を体系立て、各職場や職員と認識を共有し、連携して取り組む必要があります。

① 職員の役割

- ・公務員としての自覚と誇りを持ち、市政の発展に寄与するため、日々研鑽に努めます。
- ・上司、同僚とのコミュニケーションをとりながら、組織目標の達成を意識して職務に取り組むとともに、新たな知識や技術の習得に努めます。
- ・将来の働き方も見据えて主体的にキャリア形成に取り組み、人間的にも成長を目指します。
- ・職員同士が互いに教え、学び合う職場の雰囲気づくりに努めます。

② 管理監督職員の役割

- ・組織目標を明確にし、職員にわかりやすく伝えることで職員のエンゲージメントを高めながら指導、助言を行います。
- ・OJTや人事評価制度を活用し、職場内での人材育成に努めます。
- ・職員とのコミュニケーションを大切にし、積極的に学習する雰囲気づくりに努めます。
- ・職務を通じて職員の能力を引き出し、能力向上の意識づけを行います。
- ・自らも新しい知識や技術の習得に努めるとともに、職員の能力を最大限に引き出し、組織パフォーマンスの向上を図ります。

③ 人事担当部署の役割

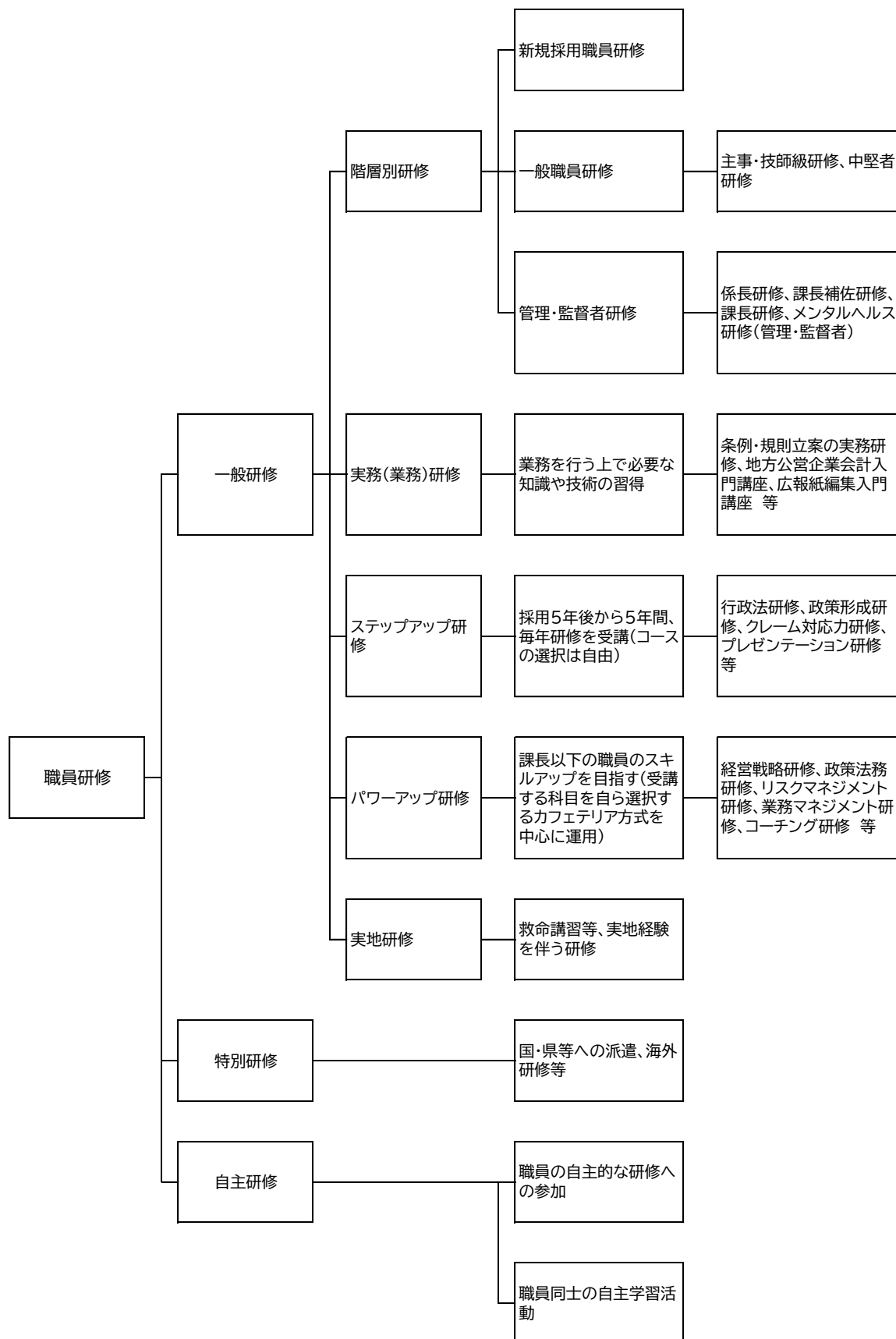
- ・人材育成基本方針の内容を組織や職員に浸透させ、人材育成施策を総合的にマネジメントします。
- ・研修計画を策定して研修を実施するとともに、研修の情報提供や学習しようとする職場環境づくりを進めます。
- ・管理監督職員と連携し、職員の主体的な能力開発やキャリア形成を支援します。
- ・中長期的な職員のキャリア形成を意識した人事管理を行います。

(2) 人材育成施策の効果の検証と見直し

社会情勢の変化により行政課題や職員に求められる能力等も変化していくことから、人材育成基本方針や方針に基づく人事施策については、時代のニーズや現場の要請にも応えていく必要があります。

市職員に対する市民の評価のほか、職員アンケートや人事評価制度、自己申告書、各職場とのヒアリング等を通じて職員の声に耳を傾け、施策の効果を検証しながら適宜改善を加えるなど、PDCAサイクルを意識した見直しを行います。

<資料編>
職員研修体系図



人材育成基本方針

令和5年3月改定

発行 能代市総務部総務課

〒016-8501 能代市上町1番3号

TEL 0185-89-2114

FAX 0185-89-1762

E-mail soumu@city.noshiro.lg.jp

URL <https://www.city.noshiro.lg.jp>
