

# 長岡市職員人材育成基本方針

---

～プロの公務員としての誇りと喜びをもって～

令和5年3月 改訂版



長岡市

## 目次

---

1 人材育成基本方針改訂の趣旨	
(1) 人材の育成とは	… 2
(2) 人材育成の重要性	… 2
(3) 人材育成基本方針の位置づけ	… 2
2 人材育成の方向	
(1) めざすべき職員像	… 4
(2) 「めざすべき職員」に求められる役割	… 5
(3) 「めざすべき職員」に求められる能力等	… 6
3 人材育成の方策	
(1) 職場における人材育成	… 10
(2) 研修による人材育成	… 11
(3) 人事管理による人材育成	… 17
(4) 地域活動による意識改革	… 21
4 人材育成の推進に向けて	
(1) 職員の責務	… 22
(2) 管理監督者の責務	… 22
資料編（用語集）	… 23

# 1 人材育成基本方針改訂の趣旨

「長岡市人材育成基本方針」は、人事戦略を進めていくうえでのマスタープラン<sup>※1</sup>として平成13年11月に策定し、平成18年12月に一部改訂を行ったものである。その中で、目指すべき職員像のほか、職員の意識改革や、意欲の向上を図るための取組などを明確にすることにより、それまで以上に魅力と活力にあふれる長岡市を創造できる職員や組織づくりに取り組んできた。

しかしながら、改訂から既に15年以上が経過し、人口減少・少子高齢化、技術革新、自然災害の頻発化や新型コロナウイルスの感染拡大など、社会全体がこれまでに経験したことがない事態に直面している。また、行財政を取り巻く環境が大きく変化する中、多様化、複雑化する市民ニーズや行政課題に対応し、質の高い行政サービスを提供し続けていくためには、女性活躍を更に推進し、多様な視点でのサービス構築と自治体DX<sup>※2</sup>による利用者中心の簡単、便利、すぐ使える行政サービスを実現することが重要となる。

そのためには、社会の変化を的確に捉え、柔軟かつ積極的に対応できる人材、中でもデジタル技術を活用し、新たな発想や視点で業務の進め方や行政サービスにイノベーションをもたらすことができる人材の育成が急務となっていることから、この度改訂することとしたものである。

なお、改訂にあたっては、人こそが最大の経営資源であるという方針策定時の基本的な考え方を踏襲しながら、男女ともに職員一人ひとりが、やりがいを持って、その能力をいかんなく発揮することが組織力を向上させ、質の高い行政サービスにつながるものであるという基本に立ち返り、今後、新たに取り組むべき人材育成の方策及びこれを効果的に運用するための、組織風土や職場環境の変革に関する取組などについて、追加・見直しを行ったものである。

## (1) 人材の育成とは

「人材」とは、才能のある人、役に立つ人物という意味である。自治体における人材とは、すぐれた能力を備え、それを職務の中で発揮して組織目標の達成に貢献できる職員のことであり、職員をそのような者として育てることが人材育成である。人材育成とは、つまるところ市民の役に立つ職員を育てることである。

ここで「育てる」とは、組織が職員に対して行う働きかけだけでなく、職員が自分自身について行う努力をも含んでいる。すなわち、職員は組織が用意した人事・研修システムや学習的な職場風土によって育てられるとともに、自らが能力の向上に努め、自らを「人財<sup>\*3</sup>」として育てることを意味する。

## (2) 人材育成の重要性

組織体の経営資源として基本的なものは、ヒト（人的資源）、モノ（物的資源）、カネ（資金的資源）、情報・ノウハウ（情報的資源）である。厳しい財政状況の今日では、モノとカネの大量投入は不可能であり、効率性の向上は、少量のモノとカネをいかに有効に活用するかが決め手になる。情報やノウハウを駆使しながらモノとカネを有効に活用できるのはヒトであり、今日の経営資源として、ヒトが最も重要視される理由はここにある。

しかしながら現実の問題として、ヒトの大量投入はできず、現在いる職員の能力を最大限に活用あるいは育成することで、多様化する市民ニーズに応えていかなければならない。「最少の経費で最大の効果」をあげる効率的な行財政運営が真剣に求められている。

人材育成が市民福祉の向上という行政の目的に重大な関わりをもっていることを改めて確認し、組織における最重要課題の一つとして位置づけたうえ、人事部門だけでなく、全庁あげてこれに取り組む必要がある。

## (3) 人材育成基本方針の位置づけ

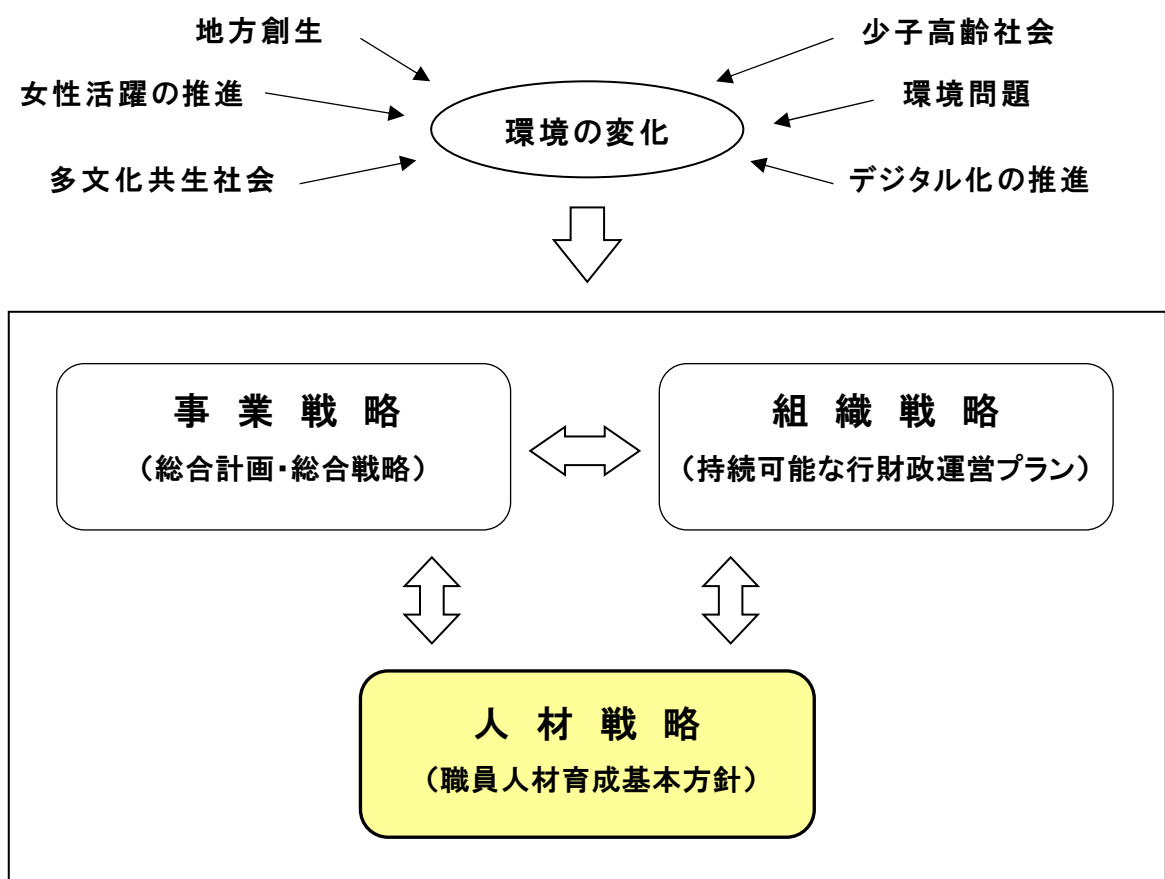
人材育成には、中期的・長期的な視点に立ち、計画的かつ総合的な取組を行っていくことが必要である。長岡市が提供する施策やサービスの集約である「事業戦略」として、未来を担う若者を地方創生の主役に据え、人口減少の克服と地方創生の実現を目指し、これからのまちづくりの指針とするための長岡市総合計画・第2期長岡市まち・ひと・しごと創生総合戦略を策定し、それを効果的・効率的に推進する「組織戦略」として行政運営の基本姿勢や仕事のやり方を改革するためのガイドラインとなる

「持続可能な行財政運営プラン<sup>※4</sup>」があり、その担い手となるのが人材となる。

環境の変化を認知し、「事業戦略」やこれに基づく「組織戦略」を立案するのが人材であることから、ここに人材の中期的・長期的なビジョンとして「人材戦略」＝「人材育成基本方針」が必要となる。

これら3つの戦略は、相互に関連をもち、自治体の環境への適応や有効性を決める要素である。

### ○ 人材育成基本方針の位置づけ



## 2 人材育成の方向

### (1) めざすべき職員像【基本理念】

#### プロの公務員としての誇りと喜びを感じることができる職員

地方自治体職員として、常に質の高い行政サービスを提供し続ける喜びと誇りを持ち、組織・チームの一員として職務に取り組む職員であること。

#### 具体的な5つの職員像

##### 1 常に市民の立場で考え、市民や地域とのつながりを大切にする職員

《市民志向》 様々な地域課題解決のため、“市民や地域からの視点”を大切にしながら、市民のニーズや熱い思いを感じ取り、それらを施策に活かす。

##### 2 高いコスト意識と経営感覚を備え、事業効果を的確に市民に説明できる職員

《経営志向》 社会情勢の変化や市民ニーズを的確に把握し、明確なビジョンを持って、質の高いサービスを効果的かつ効率的に提供する経営感覚を持つ。

##### 3 問題意識を常に持ちながら、新たな課題に柔軟かつ積極的に挑戦する職員

《チャレンジ志向》 常に問題意識を持って新しい考え方を提案したり、改革、改善に取り組むことはもちろん、困難を乗り越えようとする強い意志や行動力を持つ。

##### 4 幅広い視野と柔軟な思考を持ち、常に自己啓発に努める職員

《自己実現志向》 職階等に見合った能力等を身に付けることはもちろん、社会経済情勢の変化やキャリアビジョン<sup>※5</sup>を踏まえて、自らを一層成長させようとする意識を持つ。

##### 5 全体の奉仕者として高い倫理観・使命感を持ち、公平・公正に職務を行う職員

《信頼獲得志向》 高い倫理観と使命感を持ち、自身の責任を自覚して、公正・公平に職務を行うとともに“おもてなしの心”を持った対応・行動により多様性<sup>※6</sup>を重視し、市民からの信頼を獲得する。

#### 「新しい米百俵」で長岡市の未来を切り開くための意識

- ・失敗を恐れずに「デザイン思考<sup>※7</sup>」で課題を解決する
- ・「プログラミング的思考<sup>※8</sup>」で効率的な手順により政策立案する
- ・新しい発想で行政の内外に「イノベーション<sup>※9</sup>」を起こす
- ・「デジタル」に理解と関心があり、その知識や技術でDXに取り組む

## (2) 「めざすべき職員」に求められる役割

本市が「めざすべき職員像」について、職階ごとに求められる役割を整理したものが下表である。

職 階	期待される主な役割
理事 部長級	・ 市の方針を踏まえつつ、大局的な視野と将来的な展望に立って、所管する分野の行政課題に対処し、行政の推進を図ることができる。
部次長級 課長 支所長 特命主幹	・ 市の方針を踏まえつつ所属する組織の行政課題に対処し、行政の推進を図ることができる。 ・ 担当分野について、将来の展望を持ちつつ必要な施策等を着実に実現できる。
主幹	・ 市の方針を踏まえつつ所属する組織の行政課題に対処し、行政の推進を図ることができる。 ・ 担当する業務に関して、専門的かつ長期的な視点から、政策ビジョンを打ち出すことができる。
支所課長	・ 目標に基づき、率先してその達成に向けた具体的な政策立案や課題解決ができる。 ・ 良好な職場環境を保持するため、部下職員に助言、アドバイスができる。
課長補佐 総括副主幹	・ 目標に基づき、率先してその達成に向けた具体的な政策立案や課題解決ができる。 ・ 良好な職場環境を保持するため、上司に助言、進言できる。
副主幹	・ 担当する業務に関して高度な知識、技術を有し、経験を生かした困難な業務に対応できる。 ・ 課の組織目標達成のために保有する知識・技術を広く職員に指導できる。
係長 総括主査	・ 業務の実施計画を立て、進行し、必要な政策立案ができる。 ・ 上司の指示を的確に把握し、部下職員を育成指導する。
主査	・ 業務の実施計画を立て、進行し、必要な政策立案ができる。 ・ 係長（総括主査）を補佐し、係長（総括主査）と他の係員との調整役を果たす。
主任	・ 高度な専門実務を自らの責任で処理する。 ・ 問題を発見し、解決するための策を立案できる。
主事級 (2級)	・ 市民の視点から課題を発見できる。 ・ 事務の改善、工夫ができる。 ・ 上司の指示のもと、正確かつ迅速な事務処理を行うことができる。
主事級 (1級)	・ 市職員として基本的知識と倫理観を備え、担当職務を確実に遂行できる。 ・ 市民感覚を失わず、問題意識や自己啓発意欲を高める姿勢を持つ。
技能労務 職長等	・ 部下職員に業務を割り振り、業務の統括及び指揮監督を行うとともに、部下職員を育成指導する。 ・ 業務の重要度・緊急性を判断し、適切な対応策を講じる。
技能労務 職等	・ 市職員としての倫理観と職務に必要な知識・技術（技能）を備え、担当職務を確実に遂行できる。 ・ 事故を未然に防ぐため、職場の安全確保・衛生管理に取り組む。
定年延長 職員等 <sup>※10</sup>	・ 後輩職員に知識・技術・知見を伝承する。 ・ 経験を活かし、上司をフォロー・サポートする。 ・ 即戦力として、業務改善などの課題を処理する。 ※ 上記の職階ごとに求められる役割も含む。

### (3) 「めざすべき職員」に求められる能力等

本市が「めざすべき職員像」について、職階ごとに求められる能力、意識・姿勢を整理したものが下表である。

職 階	求められる能力等		
理事・部課長級	マネジメント能力		<b>意識・姿勢</b> (各職階に共通) ・高い公務意識 ・チャレンジ精神 ・責任の自覚 ・市民志向 ・コスト意識 ・自己啓発意識 ・協調意識 ・多様性の重視
課長補佐・係長級		課題発見・解決能力	
主査・主任級	対人能力・ 接遇能力		
主事・技師級		職務遂行能力・ 専門能力	

#### ① 求められる能力

職員に求められる能力は、担当業務の内容や性質、職階等により異なる。ここでは、いくつかの視点から、ある程度一般化できる能力を整理することとする。

##### ○ 職務遂行能力・専門能力

担当業務を効率的、効果的に行い、成果を達成する能力、担当業務に必要とされる知識・技術を習得する専門能力などである。

##### ○ 課題発見・解決能力

時代や環境の変化、市民ニーズを鋭敏に察知し、創造力を活かし新たな課題を発見できる能力、課題解決のための有効な方策を企画立案できる能力。具体的には、情報収集・分析能力、課題設定能力、制度設計・企画立案能力、デザイン力、提案力などである。

さらに、地方創生を推進していくためには、一定の政策目標を立て、それを実現するために必要な枠組み・しくみをつくりあげる政策形成能力<sup>\*11</sup>が必要である。

##### ○ 対人能力・接遇能力

対人能力とは、組織の内外の人と折衝（対外折衝能力）し、調整（対外調整能力）し、説得（対人説得能力）する能力、また、人間関係を広く結んで幅広いネットワークを形成する能力などである。管理監督者の場合には、部下職員の意欲をうまく引き出す指導育成能力なども重要である。

また、接遇能力とは「身だしなみ」「あいさつ」「言葉遣い」「表情」「態度」の5つを基本として、相手をもてなす、思いやる気持ちを行動にして相手に伝えることであり、これも不可欠である。



## ○ マネジメント能力(行政経営能力)

マネジメントとは、組織がその目的に沿って的確に機能するよう運営していくことである。組織のあり方自体も変革が迫られてくる時代環境にあり、組織の中核に位置する管理職の役割、能力開発がますます重要となってくる。具体的には、次のような能力が必要とされる。

- ・組織管理能力 … 組織の目標を明確に設定し、業務を管理・統制して成果を達成する能力
- ・指導育成能力 … 部下職員が組織目標の達成のために行動できるよう働きかけ、また、部下職員の執務態度や健康状態等に必要なアドバイスができる能力

## ② 求められる意識・姿勢

必ずしも能力としてとらえられるものではないが、次のような意識や姿勢も職員には求められる。

### ○ 高い公務意識(公務員倫理)

全体の奉仕者であることを深く認識し、公務員倫理に基づき、自らを律していく意識。

市民に信頼される職員となるために、公務員としてのモラル（職業的規範）を守ることとはもとより、職場や組織のモラル（士気、風紀）を高め、意欲的に職務にあたらなければならない。

### ○ チャレンジ精神

常に日々の業務に問題意識を持ち、前例にとらわれることなく、事務事業を改革する意識。また、分権時代の進展にあわせ、困難の伴う新たな行政課題に積極的に挑戦していこうとする意識。

### ○ 責任の自覚

期待される役割を自覚し、強い当事者意識と使命感を持って行動し、最後まで最善を尽くし、積極的に責任を果たしていこうとする姿勢。

### ○ 市民志向

地域に愛着を持ち、市民からのニーズを施策に反映していこうとする意識。

### ○ コスト意識(経営感覚)

公務の原資が市民の税金を中心にまかなわれていることを十分認識し、無駄をなくすとともに事業の効率性、効果性を追求する意識。

### ○ 自己啓発意識

自己の能力を最大限に発揮しようと職務に意欲的に取り組むなかで、自己の成長を確認し、それが自己実現につながると考える意識。

## ○ 協調意識

組織の中での自身の役割を把握するとともに、他者の考えにも耳を傾け、互いに助け合い、譲り合いながらハラスメントを防止し、円滑なコミュニケーションにより、組織・チームの一員として目標に向かって行動する意識。

## ○ 多様性の重視

あらゆる差別の解消に努めるとともに、国籍、性別、年齢などによるそれぞれの多様な価値観や発想を尊重し受入れる姿勢。

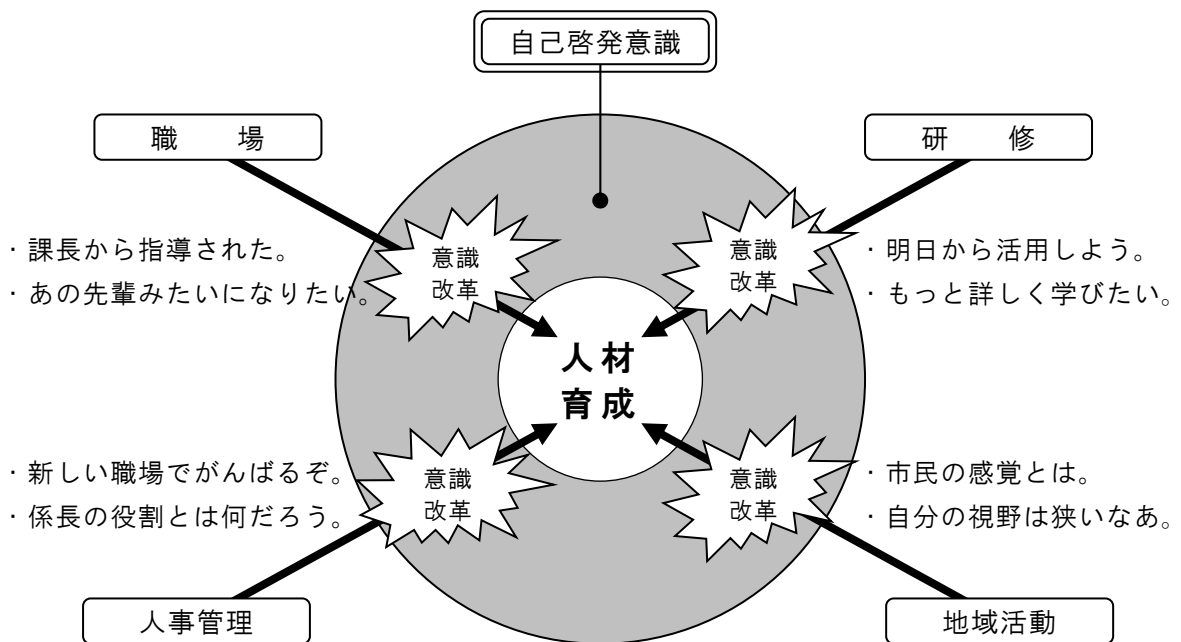
### 3 人材育成の方策

#### 自己啓発意識の重要性

人材が育つためには、自ら学ぼうとする意識（自己啓発意識）が不可欠である。つまり、職員一人ひとりが自己実現のための具体的なイメージを持ち、能動的に、新しい知識や考え方を学び、能力を高めようとする意識を持たなければ、人材は育たない。

したがって、より戦略的かつ効果的に人材育成を進めていくためには、成長したい、能力を高めたいという職員の自己啓発意識に着目したうえで、やる気を引き出し、育てることに主眼を置きながら、職場、研修、人事管理、地域活動というあらゆる側面から取り組んでいかなければならない。

#### ○ 人材育成のイメージ



## (1) 職場における人材育成

職場は、職員の能力を発揮・向上できる場であるため、人材育成において、重要な役割を担う。つまり、人材育成を推進していくためには、職員研修や人事管理等の施策・手法を充実するだけでなく、各職場が“人材育成の現場としての当事者意識”を持つことが重要であり、管理監督者の果たすべき役割は極めて大きいものである。

各職場は、職員間の良好なコミュニケーションを図るとともに、OJT (On The Job Training) <sup>※12</sup> の推進や、組織目標の明確化と目標管理の活用など、あらゆる機会を活用して職員の自己啓発意識の喚起・向上と、人材育成型の職場風土づくりを強力に押し進めていかなければならない。さらには、心身の健康やワークライフバランス<sup>※13</sup>に配慮した風通しの良い、働きやすい職場環境づくりも極めて重要である。

### ○ 人材育成のための取組内容

項目	取組内容
OJTの強化	・ OJTの有効性に関する意識啓発を進めながら、OJTの実践にあたる職員の育成と、OJTの強化を図る。
	・ 新規採用職員に対するOJTにおいては、同じ所属から指導担当者を選任することにより、一層の強化を図る。
管理監督者等の意識の向上等	・ 職場を活性化するため、係長級以上の職員の組織マネジメント能力とリーダーシップの強化を図る。
	・ メンタルヘルス <sup>※14</sup> 対策としてのラインケア <sup>※15</sup> や、女性特有の健康不調など、職員の健康管理への意識を高める。
	・ ワークライフバランスを保つ観点からも、時間外勤務の縮減を推進する。
	・ 女性活躍を推進するため、業務分担決定時等に、男女の性差にとらわれない意識を持つ。
	・ 男性職員の育児休暇取得促進を図る。
	・ 子育て中などの職員に対しては、思い込みでの配慮を行わないよう、面談等により本人の意思確認を行うよう努める。
・ あらゆるハラスメントを防止する意識を高める。	
職場風土の改善	・ 風通しの良い職場づくりのため、職場内コミュニケーションを活性化させる。

## (2) 研修による人材育成

高度化、複雑化する住民ニーズに対応するために、職員の職務遂行能力の向上は必要不可欠である。各職場・個人からの研修ニーズを的確にとらえながら、自己啓発や職場での人材育成を補完し、広い視野や高度な専門知識修得のために、さまざまな研修機会の提供と研修内容の充実を図っていくことにより、職員個人の能力開発を支援する。また、職員個人の人材育成を間接的に支援する、つまり人材育成を支え、効果的に進めるための、職場風土及び職場環境の変革に寄与する研修についても、同様に充実を図る。このほか、時事的な行政課題を解決するための知識習得等を目的とした研修についても、臨機に対応するものとする。

なお、当市において実施する職員研修（他団体が主催する研修への派遣研修を含む）は、概ね下記のとおり大別される。

研修分類		目的等	
職場研修 (O・J・T)		・実務を通して、必要な能力、技術、知識及び価値観、態度等を身につける。	
職場外研修 (OFF・J・T)	集合研修	①基礎研修 (階層別研修)	・職階に応じて求められる基礎的能力等を習得する。
		②特別研修	・全職員に共通して求められる基礎能力等を習得する。 ・職務内容に応じて求められる基礎的能力等を習得する。 ・時事的な行政課題に関する知識や課題解決を学ぶ。 ・働きやすい職場風土醸成のため、職員の意識改革を行う。
	③派遣研修	・専門的な能力等を習得する。 ・市主催研修では、習得できない能力等を習得する。	
④自己啓発研修		・職務に関連する事項に関する自主的な調査研究を行う。	

また、前述した「職員に求められる能力等」に応じた研修の具体的なメニューは下記のとおりである。

### ① 基礎研修(階層別研修)テーマ等一覧

対象となる研修	主な研修テーマ(例)	習得すべき能力
新規採用職員研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職場のマナー</li> <li>・ 行政事務</li> <li>・ デザイン思考</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職務遂行能力</li> <li>・ 課題発見・解決能力</li> <li>・ 対人能力・接遇能力</li> <li>・ 意識・姿勢</li> </ul>
チャレンジング研修		
○ステップアップ研修 入庁2年目・25歳・28歳	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公務員倫理</li> <li>・ 業務改善</li> <li>・ 社会人基礎力</li> <li>・ 政策形成(発想力)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職務遂行能力</li> <li>・ 課題発見・解決能力</li> <li>・ 意識・姿勢</li> </ul>
○スキルアップ研修 23歳・24歳・26歳・27歳	<p>【コミュニケーション分野】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ プレゼンテーションスキル</li> <li>・ 説明力</li> <li>・ 交渉力</li> </ul> <p>【接遇分野】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ クレーム対応力</li> <li>・ 窓口対応力</li> <li>・ 接遇</li> </ul> <p>【ビジネスリテラシー分野】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ プログラミング的思考</li> <li>・ 問題発見・解決</li> <li>・ ロジカルシンキング</li> </ul> <p>【自己管理分野】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ タイムマネジメント</li> <li>・ セルフエスティーム<sup>※16</sup></li> <li>・ キャリアデザイン<sup>※17</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職務遂行能力</li> <li>・ 課題発見・解決能力</li> <li>・ 対人能力・接遇能力</li> </ul>
新任主査研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ デザイン思考</li> <li>・ 政策法務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 課題発見・解決能力</li> </ul>
新任係長研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ チームビルディング<sup>※18</sup></li> <li>・ インバスケッ<sup>※19</sup></li> <li>・ メンタルヘルス</li> <li>・ 公務員倫理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マネジメント能力</li> <li>・ 職務遂行能力</li> <li>・ 意識・姿勢</li> </ul>
新任課長補佐研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ メンタルヘルス</li> <li>・ 公務員倫理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マネジメント能力</li> <li>・ 職務遂行能力</li> <li>・ 意識・姿勢</li> </ul>
新任管理者研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ メンタルヘルス</li> <li>・ 議会对応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マネジメント能力</li> <li>・ 職務遂行能力</li> </ul>
管理職研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マネジメントスキル</li> <li>・ 職場環境の改善</li> <li>・ 女性活躍</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マネジメント能力</li> </ul>

## ② 特別研修テーマ等一覧

対象となる研修	主な研修テーマ（例）	習得すべき能力
財務会計実務研修	・ 財務事務 ・ 契約事務 ・ 会計事務 ・ 旅費事務	・ 職務遂行能力
指導担当者研修	・ 新人育成の指導法	・ マネジメント能力
定住自立圏域合同研修	・ 人口減少 ・ ファシリテーション <sup>※20</sup> ・ 移住定住	・ 職務遂行能力 ・ 専門能力
人事考課研修	・ 人事評価	・ マネジメント能力
A E D 研修	・ 応急手当法	・ その他
人権研修	・ 同和問題 ・ L G B T Q <sup>※21</sup>	・ その他
交通安全研修	・ 交通事故防止 ・ 雪道走行 ・ あおり運転	・ その他
会計年度任用職員研修	・ 制度概要 ・ 公務員倫理 ・ 服務	・ 意識・姿勢
デザイン思考研修	・ デザイン思考	・ 職務遂行能力 ・ 専門能力
自治体 D X 研修	・ D X（デジタルトランスフォーメーション）	・ 職務遂行能力 ・ 専門能力
アンコンシャスバイアス研修	・ アンコンシャスバイアス <sup>※22</sup>	・ 意識・姿勢
子育て応援研修	・ 育児中の女性の心理状態、 悩み ・ 夫に求めるニーズ ・ 男性の育児参画	・ 意識・姿勢
女性のライフステージとキャリアデザイン研修	・ 女性視点の重要性 ・ チームビルディング ・ キャリアデザイン	・ 意識・姿勢
職場復帰支援研修	・ 家事シェア ・ 家庭・仕事のタイムマネジメント ・ キャリアデザイン	・ 意識・姿勢

## ③ 派遣研修テーマ等一覧

対象となる研修	主な研修テーマ（例）	習得すべき能力
県市町村総合事務組合	・ 税務事務基礎研修 ・ 契約事務基礎研修 ・ D X 推進研修	・ 専門能力

県自治研修所	・主任研修 ・主査研修 ・戦略的情報発信	・職務遂行能力 ・専門能力
県土木部研修、県専門研修	・都市計画 ・行政法務 ・政策基礎・実践	・専門能力
市町村職員中央研修所 (市町村アカデミー)	・行政のデジタル化の推進 ・空き家対策 ・少子化社会への対応	・専門能力
全国市町村国際文化研修所 (国際文化アカデミー)	・多文化共生の実践 ・関係人口の創出・拡大 ・自治体ファイナンス基礎	・専門能力
全国建設研修センター	・建築物の維持・保全 ・建築リニューアル ・景観まちづくり	・専門能力
自治大学校	・自治体行政学 ・政策法務 ・自治体D X	・専門能力
行政課題研修	各所属が直面する課題について、効果的な事業推進につなげることを目的として行う視察等	・職務遂行能力 ・専門能力
その他専門機関		・専門能力

#### ④ 自己啓発研修テーマ等一覧

対象となる研修	主な研修テーマ（例）	習得すべき能力
職員提案型研修	職務に関連するスキル・知識の向上及び諸課題に関する調査研究を目的に、職員が自主的に提案する研修	・職務遂行能力 ・自己啓発 ・専門能力
自主研修グループ活動	職員の市政への参画意欲と自己啓発意欲の高揚を図るため、職員が自主的に結成した研修グループの活動	・自己啓発



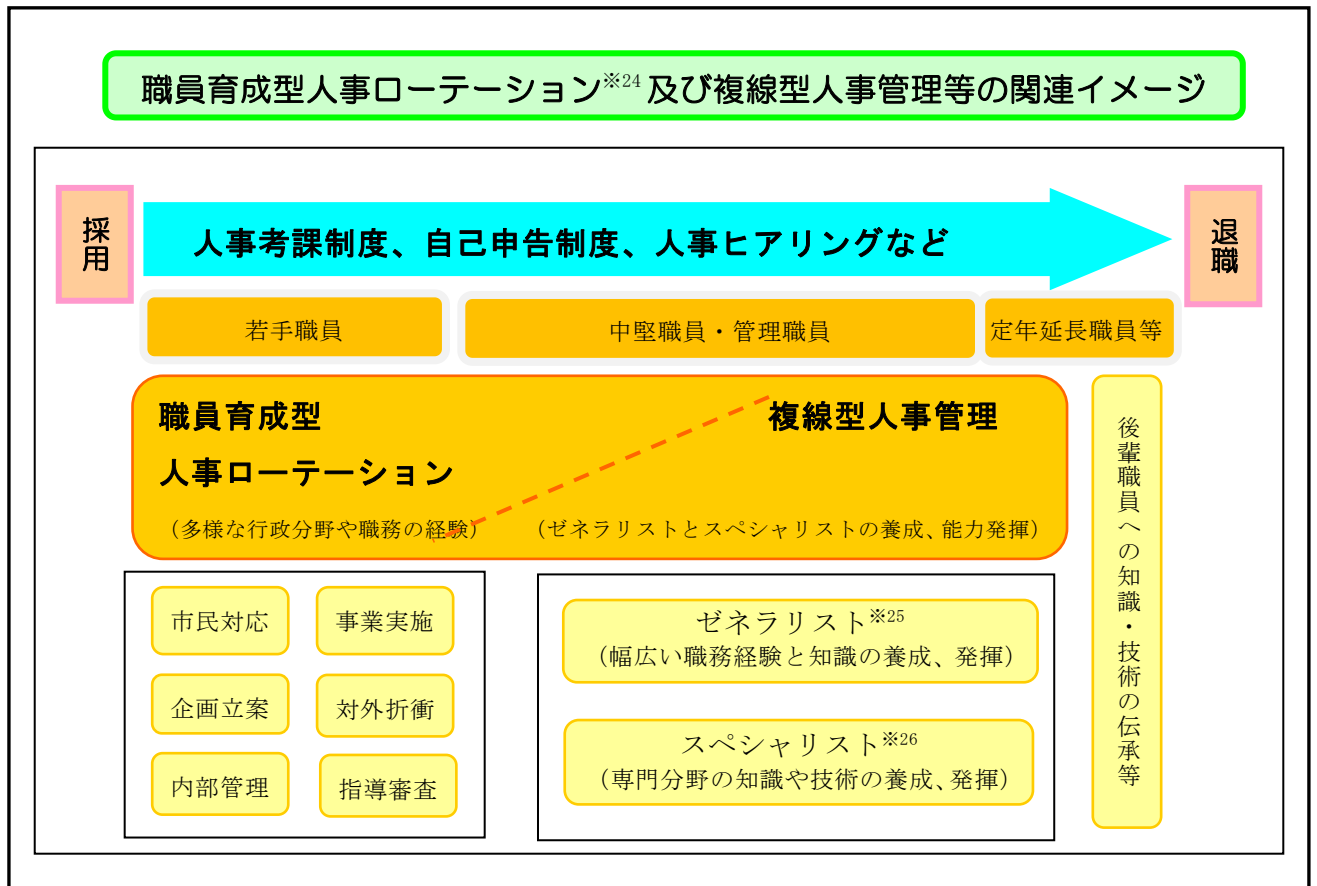
## ○ 人材育成のための取組内容

項 目	取 組 内 容
行政課題対応研修の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地方創生時代に対応するため、政策法務、政策形成等の研修の充実を図る。</li> <li>・ 市民への説明責任や成果・コストに関する意識を育むため、説明力研修や業務改善研修を実施する。</li> </ul>
階層別研修メニューの再構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織力向上のため、管理監督者に対し、マネジメント及びリーダーシップ向上研修等を実施し、管理監督者としての一層の資質向上を図る。</li> <li>・ 中堅職員（係長級を含む）を対象に、政策立案・形成能力を向上させる研修を実施するほか、部下・後輩職員に対する指導育成能力を高める研修を実施する。</li> <li>・ 中堅・若年層を対象に、思考の柔軟性や、市民目線での政策立案能力の向上を目的にデザイン思考研修やプログラミング的思考研修を実施するほか、自己啓発意識の向上を目的としたセルフエスティーム研修を実施する。</li> <li>・ 概ね新規採用から10年間を能力育成期間として位置づけ、主事級職員の資質の向上を目的とし、毎年チャレンジング研修を受講できる研修制度を構築する。</li> <li>・ 新規採用職員研修においては、中長期的な視点から視野の拡大及び知識の拡大に努めるとともに、市域全体を知るためのメニューを取り込むことにより、地域への理解を深め、地域愛のある職員を育成する。</li> </ul>
内部講師の養成と活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員個人の資質と組織力を向上させるため、公務員倫理、地方自治法、待遇等における内部講師を養成し、活用する。</li> </ul>
職場風土改善支援のための研修の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ワークライフバランスの実現に向け、女性活躍推進、男性の育児休業取得促進等、多様性を重視した職場風土を醸成するため、アンコンシャスバイアス研修、キャリアデザイン研修、男性の家事育児を支援するための研修等を実施する。</li> <li>・ 活気ある風通しの良い職場風土を構築するため、係長級以上の職員に対し、チームビルディング研修、コーチング研修等、組織マネジメントに関する研修を強化する。</li> <li>・ 一般職向けにも、チームワーク・コミュニケーションを促進するための研修を実施する。</li> <li>・ 人材育成を支えるためのメンタルヘルス（セルフケア・ラインケア）研修を実施する。</li> </ul>
自主企画研修等の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 汎用性及び緊急度等の観点から、集合研修では実施しないテーマ（保育士・保健師の専門研修等を含む）については、提案型研修及び行政課題研修に位置づけて研修を実施する。</li> </ul>

他機関等との連携による研修実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地方創生に対応できる人材育成の観点から、国及び他の自治体や他の研修専門機関（民間団体を含む）等へ派遣研修を実施する。</li> </ul>
自己啓発意欲の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員が自主的な意思により結成した研修グループに対し、活動費の補助を行うとともに、自発的な意思により大学院の課程で学ぼうとする職員に対して、入学金等の助成を行う。また、各種資格取得に対しての支援及び処遇改善を行う。</li> <li>・ デジタルスキル等の新しいスキルや価値観を身に着け、組織活性化につなげるため、リスキリング<sup>※23</sup>の推奨を検討する。</li> <li>・ 定年延長職員等及び会計年度任用職員の積極的な研修受講（特別研修）を推奨する。</li> </ul>

### (3) 人事管理による人材育成

個々の職員が持つ能力や意欲を最大限に発揮できるようにするため、人材育成の視点にもとづく人事管理を今後も継続する。



#### ① 人材の確保

人材確保は、人材育成の出発点である。

地方創生の時代を迎え、長岡市政を担うためには、昨今の社会経済環境の変化や市民の価値観の多様化に対応できる職員が求められている。

そのため、知識だけではなく、行動力、対話能力や視野の広さなどといった総合的な人間力を兼ね備えるとともに、多種多様化する行政課題に対して、デザイン思考などの新しい考え方を柔軟に取り入れ、課題解決に向けてチャレンジする意欲のある人材の確保に取り組む。

#### ② 職員育成型人事ローテーション及び複線型人事管理

採用からおおむね10年間を育成期間とし、この期間に複数の職場(課)を経験させ、職員の能力と適性を発見するとともに、個々の能力開発等を促す。

## ○ 一般事務職

上図中の6つの業務分野のうち、複数の分野を経験できるように配置する。

## ○ 土木技術職

建設、施設管理、計画の3つの業務分野を経験できるよう配置する。

## ○ その他の職種

異動の範囲がある程度限られているため、ローテーションの方針は設定しないが、1つの職場（課）に長期間在籍することがないように配慮する。

育成期間後は、引き続き幅広い職務経験と知識の養成を図り、ゼネラリストとして、様々な職場（課）で能力等を発揮することを基本とするが、一部の職員は、個人の能力、適性、意向等を踏まえ、専門分野の知識や技術の養成を図り、スペシャリストとして育成するなど、複線型人事管理を行う。

## ③ 人事考課制度<sup>※27</sup>

単なる人事査定ではなく、人材育成型の「加点主義」に基づく人事考課制度を実施する。期首面談では、職員個々の長所を最大限に生かすための業務目標を設定し、期末面談では、業務の振り返りを通して、自分自身の強み、弱みを把握し、更なる成長につなげるよう取り組む。

また、人事考課結果を踏まえ、能力発揮やその伸長の度合いが適切に評価された昇任や給与処遇を行う。

## ④ 人材の活用

職員一人ひとりの能力を開発し、それが十分に発揮できるよう人材育成の視点に立った性差による区別のない適材適所の人員配置を行う。

また、限られた人員においても、組織、職種や職階等の枠を越えた協働体制が必要に応じて迅速に構築できるよう、グループ制<sup>※28</sup>などにより、職員間の相互理解を日頃から促進し、業務の効率性と生産性の向上を図る。

定年延長職員等には、長年の経験により培った知識・技術・知見を後輩職員に伝承するとともに、多種多様化する行政課題の解決に向け、上司をフォロー・サポートする役割、会計年度任用職員には、定型的、補助的業務に加え、多様化する市民のニーズに応える効果的・効率的な行政サービスの提供等を実施する役割を与え、効率的かつ効果的な人材の活用を図る。

## ⑤ 人材育成を支える職場環境づくり

職員一人ひとりの高い倫理感に裏打ちされた、公平・公正で市民に信頼される行政運営・職場づくりを一層促進する。

同時に、職員のやる気を維持・向上する職場環境づくりを推進するとともに、能力を十分に発揮し、さらに伸ばすことができるよう心身の健康保持・増進に取り組む。

### ○ 人材育成のための取組内容

項目	取組内容
人材の確保	・ 優秀な人材確保のため、採用活動のあり方を検討する。
	・ より高い資質と意欲を有する人材を選抜するため、面接等による人物判断に重点を置いた採用試験制度を実施する。
	・ 高度な専門性を備えた人材活用の必要性や臨時的な行政ニーズに応じて、一般職の任期付職員の採用を検討する。
	・ 職務内容の高度化や専門化に対応するため、必要に応じて、多様な能力や民間企業等で培った柔軟な発想力等を有する人材を採用する。
人事考課制度の改善・活用	・ 評価者の評価技術及び部下職員の面談技術を更に向上させる。
	・ 上司と部下との育成面談 <sup>※29</sup> を継続し、人事考課制度の信頼性の確保と組織の活性化を進める。
	・ 評価結果の適切な処遇反映を段階的に進める。
	・ 人事考課制度に対する職員の納得性を高め、業務意欲の向上に資する。
人材の活用	・ 新規採用後の一定期間に多様な行政分野や職務を経験する職員育成型人事ローテーションを引き続き活用する。
	・ 人事ヒアリング、自己申告制度 <sup>※30</sup> 及び希望降任制度 <sup>※31</sup> を有効活用し、職員の適性や能力、意欲等を十分把握し、性差にとらわれることなく適材適所の人事配置を行う。
	・ 人事考課制度による職務能力・勤務実績に基づき、男女の差をつけることなく、職責にふさわしい職員の登用を推進する。
	・ 幅広い分野の職務経験によるゼネラリスト育成のみならず、各分野の専門的な知識・技量を活かすことのできるようスペシャリストの養成を含め、複線型の人事管理を検討する。
	・ 柔軟な人材活用を進めるため、部局長に対する定員配分、人事異動権限の一部委譲や職員動員等のあり方を検討する。
	・ 定年延長職員等から後輩職員へ知識・技術の伝承や指導育成を進める。

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 定型的、補助的業務に加え、市民のニーズに応える効果的・効率的な行政サービスの提供等を担える会計年度任用職員の活用を継続する。</li> </ul>
<p>人材育成を支える 職場環境づくり</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公務員倫理研修等を契機に、普段から職員相互が倫理観を高めあう土壌づくりを進める。</li> <li>・ 仕事のやり方を見直し、効率的な行政運営を行うための「持続可能な行財政運営プラン」に取り組むとともに、ワークライフバランスを保つ観点からも、時間外勤務の縮減を推進する。</li> <li>・ 健康障害を未然防止するための健康管理やメンタルヘルス対策を進める。</li> <li>・ 育児休業者の復帰や子育て期の職員等への支援を推進する。</li> <li>・ 長期休業者の職務復帰にあたり、それまで培った職務能力等を最大限に活用できるよう、職務復帰支援体制や体系の充実を検討するとともに、希望降任制度の活用を図る。</li> </ul>

#### (4) 地域活動による意識改革

職員が積極的に市民と交流し、また、地域活動や地域のサークル等に参加することにより、社会人としての人間性を深め、市民との協働のまちづくりを進めていこうとする意識や姿勢を持つことが大切である。

#### ○ 人材育成のための取組内容

項目	取組内容
地域活動等への参画奨励	・ 町内会活動や PTA 活動等の地域活動、市民活動への参加を奨励することにより、意識改革を促進する。
ボランティア活動への参画奨励	・ 災害対応等のボランティア活動への参画を奨励することにより、社会貢献に関する意識や使命感の一層の高揚を図る。
副業の検討	・ 公益性が認められる社会貢献活動等については、副業が可能となるよう検討を行う。

## 4 人材育成の推進に向けて

職員の人材育成を効果的に推進するためには、職員個人、管理監督者、人事・研修担当部門が果たすべき責務を十分に理解し、人材育成の推進体制の環境づくりを総合的に進めていくものとする。

### (1) 職員の責務

人材育成の成否は、基本的に職員の主体的な自己啓発によるものであることを十分認識し、常に学ぶ意欲と問題意識をもって仕事に取り組むとともに、相互啓発的な雰囲気醸成することにより、職場の学習的風土づくりに貢献しなければならない。

### (2) 管理監督者の責務

管理監督者は、人となり自体が部下に大きな影響を与える存在であり、自らの意識と行動が職員の意欲や職場の雰囲気を大きく左右することを十分に認識すべきである。

そのうえで、上司として部下を指導育成すべき責務を深く自覚し、望ましい方法で指導力を発揮しながら、組織における人材育成担当者としての任務をしっかりと果たさなければならない。



掲載ページ	No.	用語	定義・解説
1	1	マスタープラン	基本的な方針として位置づけられる計画。
1	2	D X	デジタルトランスフォーメーションの略。デジタル技術を用い、人々の生活をより良い方向に変化させること。
2	3	人財	人こそが財産であるということを指す。
3	4	持続可能な行財政運営プラン	人口減少・少子高齢化社会においても、効率的で効果的な行政運営と、安定した財政運営を維持し、質の高い行政サービスを提供していくための計画。
4	5	キャリアビジョン	個人の進みたい道や将来活躍している姿。
4	6	多様性	異なる特徴や特性を持つ人が共に存在すること。
4	7	デザイン思考	「開発者の視点」ではなく「生活者の視点」からの問題発見・解決の手法。
4	8	プログラミング的思考	論理的かつ効率的に意図した結果を導き出すための思考法。
4	9	イノベーション	新しいアイデアから社会的意義のある新たな価値を創造し、社会的に大きな変化をもたらすこと。
5	10	定年延長職員等	定年延長した職員や再任用職員。
6	11	政策形成能力	ある単一の能力をいうものではなく、職務遂行能力・専門能力、対人能力、課題発見・解決能力の総合力として発揮される能力。
10	12	O J T	社員教育の方法の1つで、実務を通して、必要な能力、技術、知識及び価値観、態度等を身に付けさせる教育訓練。
10	13	ワークライフバランス	「仕事と家庭の調和」と訳され、やりがいと充実感を持ちながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活等においても、多様な生き方が選択・実現できる状態を指す。
10	14	メンタルヘルス	身体の健康に対し、心の健康のこと。
10	15	ラインケア	上司が、部下の心の健康づくりのために組織的に行う活動。
12	16	セルフエスティーム	研究の第一人者ウィル・シュッツ博士の定義によれば、「自分としても誇りに思い、他者からも十分に認められるであろう自負心・自尊心」を指す。
12	17	キャリアデザイン	自らの職業生活を、長期的、主体的に、自らの手で描くこと。また、それを実現するために、具体的に計画を立てること。

掲載ページ	No.	用語	定義・解説
12	18	チームビルディング	一人ひとりのスキルや経験を最大限に活かし、目標達成できるチームを作り上げていくための取組を指す。
12	19	インバケット	制限時間の中で、より多くの案件を高い精度で正しく処理することを目標とするバーチャルビジネスゲーム。
13	20	ファシリテーション	会議等の場で、合意形成や相互理解をサポートすることにより、組織やグループの活性化、協働を促進させる手法・技術の総称を指す。
13	21	LGBTQ	性的マイノリティーのうち、レズビアン、ゲイ、バイセクシャル、トランスジェンダーの4つの頭文字をとったLGBTに、自身の性自認や性的指向が定まっていない人を表すQを加えたもの。
13	22	アンコンシャスバイアス	無意識の偏見、思い込み、偏ったものの見方。
16	23	リスキリング	今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する、させること。職業能力の再開発、再教育。大人の学び直し。
17	24	人事ローテーション	定期的な人事異動を行う中で、異なる職務分野をバランスよく経験させることにより、職員の能力と適性を発見するとともに、能力開発等を可能とするしくみ。
17	25	ゼネラリスト	特定の分野ではなく、複数の分野において、ある一定以上の知識や技術を持ち、仕事をしている人。
17	26	スペシャリスト	業務上、他者との明確な差別化の要素となるような特定分野に関する知識や専門的な技術を持ち、その分野に特化して仕事をする人。
18	27	人事考課制度	職員の職務遂行能力や目標達成度・成果等の業績を評価し、人事管理に反映させるしくみ。
18	28	グループ制	課名は継承し、係長未満の職員は「課」の枠を超え同一グループ内の業務全般に適宜従事する制度。
19	29	育成面談	人事考課における考課者が、被考課者に考課結果をフィードバックする際に、人材育成につなげるために実施する面談。
19	30	自己申告制度	職員の能力を有効活用していくために、職員自らが、職務に関する希望や、業績、人間関係等を人事担当課あてに申告する制度。
19	31	希望降任制度	心身の故障等により、職務遂行に自信のない職員を対象に、自己申告による降任希望を反映させる制度。

## 長岡市職員人材育成基本方針

---

令和5年3月発行

編集・発行 長岡市総務部人事課職員研修室

〒940-8501 新潟県長岡市大手通1丁目4番地10

TEL 0258-39-2201（人事課直通）

FAX 0258-39-2279

E-Mail [kenshu@city.nagaoka.lg.jp](mailto:kenshu@city.nagaoka.lg.jp)