

鯖江市の花・木・鳥

つつじ・さくら・おしどり



『みなぎる活力とま  
ちづくりへの情熱』  
のシンボル



『心の豊かさと明日  
への希望』  
のシンボル



『男女共同・参加と  
協働そして豊かな  
自然』  
のシンボル

第2次改定版

# 鯖江市人材育成基本方針



平成25年5月

鯖江市

# 目次

## 第1 はじめに

---

- 1 改定にあたり・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- 2 改定のポイント・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

## 第2 期待される職員像

---

- 1 求められる職員像・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
- 2 具体的な職員像・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2

## 第3 求められる能力と必要な意識

---

- 1 職員に必要な能力と意識・・・・・・・・・・・・ 3
  - (1) 能力・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
  - (2) 意識・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
- 2 職位に応じて果たすべき役割と能力・・・・・・・・ 4

## 第4 人材育成の進め方

---

- 1 人材育成の視点・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5
- 2 人材育成の取組・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 6
  - (1) やりがいと意欲を引き出す人事管理・・・・・・・・ 6
  - (2) チャレンジする人を育てる組織運営・・・・・・・・ 7
  - (3) 自信を育む職員研修・・・・・・・・・・・・・・・・ 8
  - (4) 元気が出る職場環境・・・・・・・・・・・・・・・・ 9

## 第5 人材育成推進のために

---

- 1 職員の役割・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1 1
- 2 管理監督者の役割・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1 1
- 3 人事・研修担当部門の役割・・・・・・・・・・・・・・・・ 1 1

《参考資料》・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1 2

## 第1 はじめに

### 1 改定にあたり

変化の激しい時代の中で、少子高齢化や市民ニーズの多様化に的確に対応していくためには、その担い手となる市職員一人ひとりが自学して能力の向上に努めるとともに、組織としても、職員が最大の能力を発揮できるよう、人材育成の仕組みや職場の環境を整備していく必要があります。

鯖江市では、平成12年2月に「鯖江市人材育成基本方針」を策定した後、平成18年7月には、社会情勢の変化に柔軟かつ弾力的に対応できる人材を育成する必要性から基本方針を改定しました。

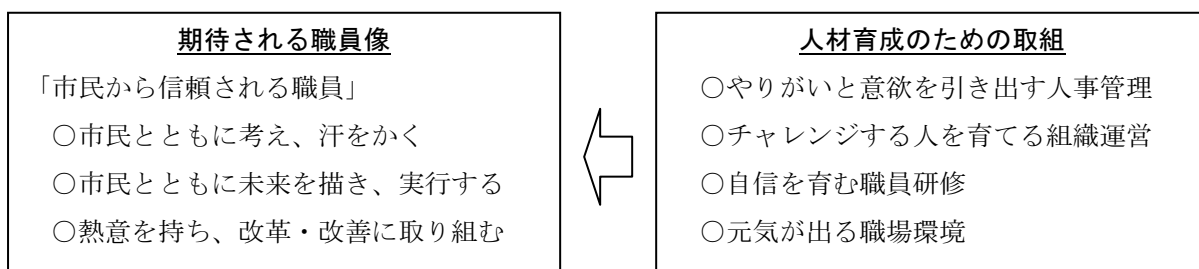
その中では、市の求める職員像を「市民から信頼される職員」とし、この職員像を目標に、職員自身による能力の向上と、それを存分に発揮することのできる人事管理制度の整備など、人材育成に向けた取組を進めてきました。

一方、この基本方針改定から7年が経過し、この間、地域社会におけるグローバル化の進行、協働による地域づくりの推進、行政改革の進展による行政組織のスリム化など行財政を取り巻く環境が大きく変化しており、職員に求められる能力も変容しつつあることから、今回、基本方針を改定することとしました。

### 2 改定のポイント

平成24年7月に実施された「鯖江市政に関する市民アンケート」によれば、職員の政策能力については、市民の約3割の方が満足していないとの結果が表れています。

改定に当たっては、限られた人的資源のもと、組織の活性化や効率的な行政運営にも貢献しながら、複雑・高度化する行政課題、さらに多様化する市民ニーズに、自ら積極的に、また、的確に対応していくために、市職員に期待されている職員像とこうした人材を育成していくための4つの大きな取組を示しました。



また、職位ごとに果たすべき役割や求められる能力を明らかにし、一人ひとりの職員が明確な意識を持って能力開発に取り組めるようにしました。

今後は、この基本方針に沿って職員の育成を進め、職員の意欲や能力を最大限に引き出し、市民サービスの向上につなげることにより、「自信と誇りの持てる自主自立のまち 鯖江」の実現に取り組んでいきます。

## 第2 期待される職員像

### 1 求められる職員像

厳しい行財政環境の下では、全ての職員が組織の活性化や効率的な行政運営を十分に意識しながら、複雑・多様化した課題や市民ニーズにしっかりと対応することが重要であり、職員の能力や意識をさらに向上させる質の高い人材育成に取り組んでいく必要があります。

また、最大のサービス業として、市民サービス向上のため、能力や知識、技術などを自らが主体的に求めていく職員像を目指さなければなりません。

今後も、引き続き「市民から信頼される職員」を期待される職員像として掲げた上で、求められる能力と必要な意識を職員の果たすべき役割とともに改めて明確にして、引き続き人材の育成に取り組んでいきます。

【期待される職員像】

市 民 か ら 信 頼 さ れ る 職 員

### 2 具体的な職員像

#### 《市民とともに考え、汗をかく職員》

地域の課題は地域の中で発生するものであり、その解決策は自分たちで考えていかなければなりません。

職員は、自らも地域社会の一員であることを自覚し、「市民の目線」「生活者の視点」から市民の立場をよく理解し、市民とともに課題と向き合い、まちづくりのためにともに汗をかくことが必要です。

#### 《市民とともに未来を描き、実行する職員》

地方分権が進んでいる中において、市民とともに都市を経営する観点から鯖江の明日を見据え、市民が満足する質の高い行政サービスを創造していかなければなりません。

職員は、感性を研ぎ澄まし、地域の魅力や資源を把握・分析し、柔軟な思考力と豊かな構想力をもって鯖江の未来を描き、高い意識と強い意志で政策を実行することが求められます。

#### 《熱意を持ち、改革・改善に取り組む職員》

行政を取り巻く環境は絶えず変化を続けており、国・県の指示待ち、前例踏襲、横並び意識がいまも蔓延るようでは、厳しさを増す都市間競争に勝ち残ることはできません。

職員は、全体の奉仕者たる公務員としての使命を自覚し、課題を解決するための幅広い知識と教養を備え、熱意を持って施策や業務の改革・改善に取り組むチャレンジ精神にあふれた姿勢が求められます。

### 第3 求められる能力と必要な意識

#### 1 職員に必要な能力と意識

期待される職員像を実践するために、全ての職員に共通して必要となる能力と意識は次のとおりです。

##### (1) 能力

課題解決能力	企画力	問題を把握し、解決のための手段、方法を見出し、段取りを組み立てる能力
	判断力	状況を把握し、問題の本質を捉え、適切に対応する能力
	実行力	目標の達成のために前向きに取り組み、粘り強く行動する能力
	危機管理能力	想定外の事態が発生することを常に想定し、それに備えてあらかじめ判断・行動・対応する能力
	情報収集・活用力	職務に必要な情報を収集し、分析して活用する能力
対人関係能力	統率力	組織内の指揮を高め、組織の総合力を高めていく能力
	指導・育成力	自分の知識や経験に基づき、職員の能力や個性に応じた指導・育成を行い、資質を向上させる能力
	協調性	周囲の状況を把握し、自ら他の職員とともに目標の達成に取り組んでいく能力
	折衝・調整力	目標の達成のために、相手の意見を引き出しながら、自分の考えを明確に伝え、説得し、納得してもらう能力
業務遂行能力	理解力	職務の内容や相手の意図を正しく理解し、それに沿った対応を考える能力
	行政知識・技術力	法令、文書、財務など公務員として必要な知識、担当職務に関する専門的な知識や技術を習得して、職務に当たる能力
	事務処理能力	担当職務を正しく迅速に処理する能力
	説明・プレゼンテーション能力	担当職務の目的や内容、自分の意図などを相手に対しわかりやすく適切な方法で説明する能力

##### (2) 意識

市民本位・市民協働意識	「市民の目線」「生活者の視点」から市民の立場を理解し、市民や地域への貢献を考え、行動する意識
公務意識	公務員としての高い倫理観と使命感を持って、目標の達成に向けて全力で職務に従事しようとする意識
自己成長意識	あらゆる機会を通して自己の能力開発・向上を図ることにより、自己を一層成長させていこうとする意識
チャレンジ精神	現状に満足することなく、問題意識を持って職務に取り組み、改革していこうとする意識

## 2 職位に応じて果たすべき役割と能力

職員には、職位の段階に応じて果たすべき役割があります。各職位に求められる役割と、その職位において必要とされる能力は次のとおりです。

職位	果たすべき役割	必要な能力の比重	
部長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>市の基本施策その他重要事項に関する政策調整、政策決定に参画する。</li> <li>部の施策方針を策定し、目標達成に向けて計画的・効果的な組織運営を行う。</li> </ul>	<p style="text-align: center;">課 題 解 決 能 力</p> <p style="text-align: center;">対 人 関 係 能 力</p> <p style="text-align: center;">業 務 遂 行 能 力</p>	
次長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>部内の特命事項を推進する。</li> <li>部の組織運営に参画し、部長を補佐する。</li> </ul>		
課長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>課の目標や運営方針を策定し、目標達成に向けて計画的・効果的な組織運営を行う。</li> <li>高度で専門的な知識・技術をもとに、重要困難な職務を遂行する。</li> <li>部長を補佐するとともに、課員を指導育成し、組織の活性化を図る。</li> </ul>		
参事級	<ul style="list-style-type: none"> <li>課の目標や運営方針の策定に関与し、組織の運営管理に参画する。</li> <li>高度で専門的な知識・技術をもとに、重要困難な職務を遂行する。</li> <li>課長を補佐するとともに、部下を指導育成し、組織の活性化を図る。</li> </ul> <p>○グループリーダー（GL）は、上記の役割に加え、グループの所掌業務の進行管理を行い、グループ員を指揮監督する。</p>		
グループ員層	課長補佐級		<ul style="list-style-type: none"> <li>課の目標や運営方針の策定に関与する。</li> <li>専門的な知識・技術をもとに、困難な職務を遂行する。</li> <li>上司を補佐するとともに、後輩職員を指導育成する。</li> </ul> <p>○グループリーダー（GL）は、上記の役割に加え、グループの所掌業務の進行管理を行い、グループ員を指揮監督する。</p>
	主任級		<ul style="list-style-type: none"> <li>専門的な知識・技術をもとに、比較的困難な職務を遂行する。</li> <li>担当職務の現状・課題を把握し、具体的な工夫・改善を行う。</li> <li>後輩職員に助言指導する。</li> </ul>
	主査級		<ul style="list-style-type: none"> <li>上司の指示に基づき、習得した知識・技術をもとに、担当する職務を遂行する。</li> <li>担当職務の現状と課題を把握し、具体的な工夫・改善を行う。</li> <li>後輩職員に助言指導する。</li> </ul>
	主事級		<ul style="list-style-type: none"> <li>上司の指示に基づき、担当する職務を正確かつ迅速に遂行する。</li> <li>担当職務の現状と課題を把握し、具体的な工夫・改善を行う。</li> <li>職務に必要な基本的知識・技術を身につける。</li> </ul>

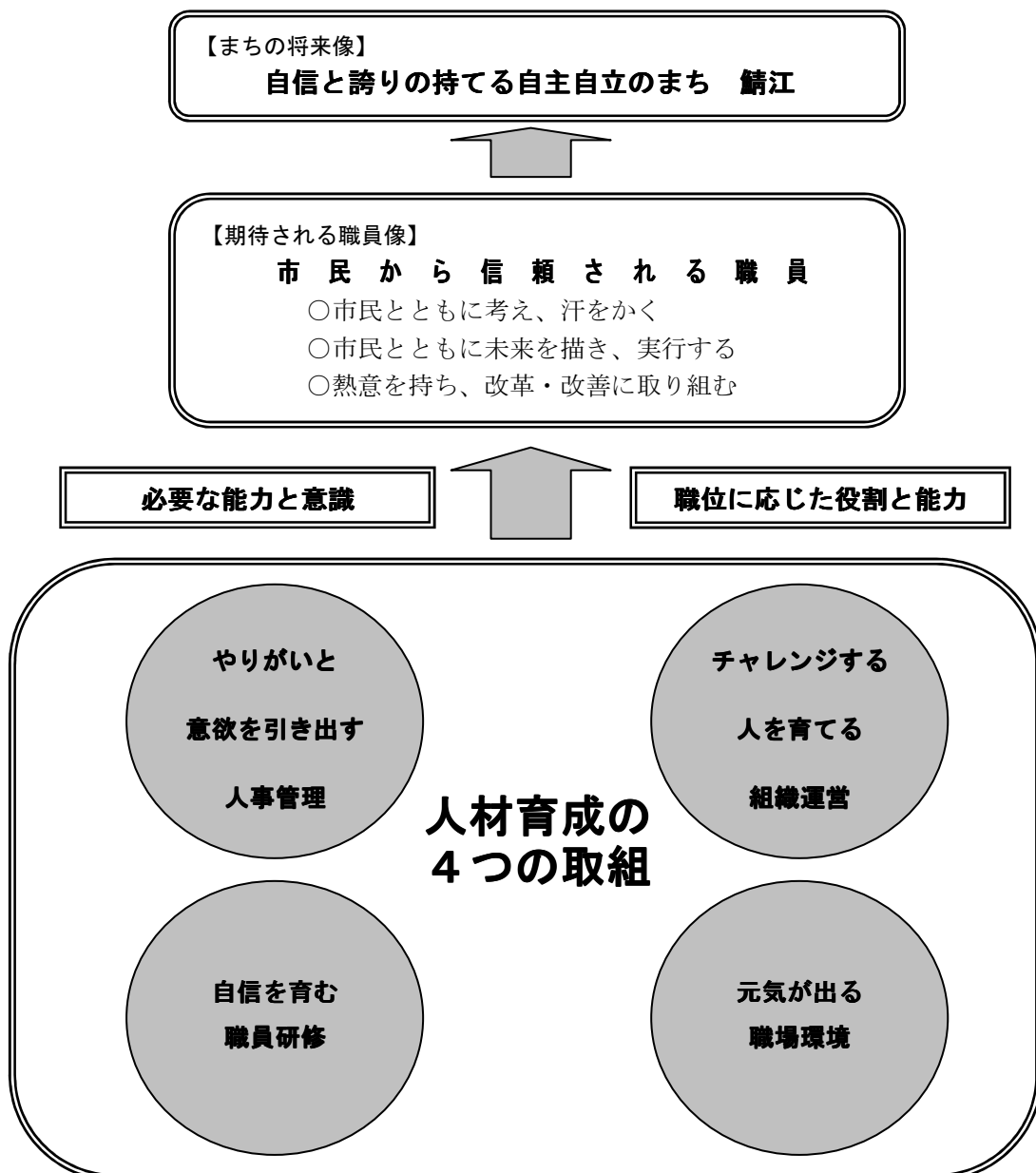
## 第4 人材育成の進め方

### 1 人材育成の視点

人材育成を進める上においては、職員一人ひとりの自発的意思による自学自習の取組を促すとともに、職員がやりがいを持ってその能力を発揮できるよう組織的な支援を行うことにより、全体としての組織力を高め、質の高い行政サービスを提供していくことが重要となります。

これまでの人材育成基本方針においては、「人事管理」「職員研修」「職場の環境づくり」を人材育成の取組として掲げてきましたが、そのねらいとするところが分かりにくいことから、ねらいや取組の内容をイメージしやすい表現に改めることにより、職員への浸透を図りながら具体的な育成に取り組んでいくこととします。

### 【人材育成基本方針の体系】



## 2 人材育成の取組

### (1) やりがいと意欲を引き出す人事管理

人材育成を効果的に推進していくためには、職員の適性或個性を把握し、持てる能力を最大限に発揮させることが重要な課題となります。

人事管理においては、職員一人ひとりが職務に対するやりがいを感じるとともに、将来にわたり意欲を持って職務に臨めるための取組を進めます。

#### ① 人材確保

公務員離れが叫ばれ、人材の確保が難しくなることが予想される中で、職員の採用をはじめとする人材確保のための取組は、一層重要となっています。

将来にわたり安定した行政運営を継続的に行っていくため、定員の適正化にも配慮しながら、意欲ある多様な人材を確保する取組を進めていきます。

##### 《具体的取組》

- 意欲・能力重視の採用試験制度の検討・実施
- 大学主催の合同企業説明会等への参加
- 採用関連情報の早期提供・内容充実
- 再任用職員、臨時職員等多様な人材の確保と活用
- 任期付職員制度の活用（新規）
- インターンシップ制度の拡充（新規）

#### ② 人事評価制度

人事評価制度は、職員の能力や態度、業績を適正に評価し、人事配置や処遇に反映することにより、職員のやりがいと意欲を高める人材育成を目的とした取組です。

公平・公正な評価が重要であることから、より客観性の高い評価が行えるよう、引き続き評価制度の充実を図っていきます。

##### 《具体的取組》

- 目標管理制度の効果的活用
- 評価基準の明確化
- 評価者研修の実施
- 被評価者研修の実施（新規）
- 評価結果に応じた昇給制度の検討・実施（新規）

#### ③ 人事配置

職員の人事配置においては、全ての職員がやりがいと意欲を持って働くことのできる環境を整えることが重要です。

職員一人ひとりの能力や適性を正確に把握し、本人の意向にも配慮しながら、適材適所の人員配置を行うための取組を進めていきます。



### 《具体的取組》

- 育成を重視したジョブローテーションの推進
- やりがいと専門性を重視した業務精通職員の育成
- 自己申告制度の活用
- 女性職員の職域拡大
- 意欲に応える庁内公募制の推進（新規）
- 10年目職員キャリア面談の実施（新規）

#### ④ 昇任管理

より高度で重要な職務を担当することとなる上位の職への昇任は、職員のやりがいと意欲を引き出すとともに、職員の能力開発を図る上でも重要な役割を果たします。

今後も、意欲と能力に優れた有為な人材を積極的に登用する客観性の高い昇任管理に取り組んでいきます。

### 《具体的取組》

- 能力と実証に基づく昇任管理の推進
- 女性職員の管理職への積極的登用
- 専門分野を担う職員の昇任のあり方検討（新規）

#### (2) チャレンジする人を育てる組織運営

職員が常に問題意識を持ち、前例踏襲や事なかれ主義から脱却して職務に臨むためには、その職員を支える組織や職場に、新しい提案や改善・改革を受け入れる柔軟性と寛容性が求められます。

今後は、市民とともに考え前向きにチャレンジする職員をサポートし、職員だけでなく市役所全体の活力をも生み出すことのできる組織運営のための取組を進めます。

#### ① 目標管理

目標管理とは、各所属において組織目標を掲げ、組織目標の達成に向け各職員が個人目標を設定し、その達成状況や成果について検証するものです。

自ら目標を設定し、自分で管理しながら職務を遂行することで、職務に対する意欲の高まりや創意工夫が期待されますし、組織目標という共通の目的に向けて、職員が参画意識と情報の共有化を図ることで、組織力の向上が図られます。

今後も、組織全体で目標管理制度の効果的運用を徹底することにより、職員一人ひとりの目標の達成に対する使命感の醸成と組織の活性化を図ります。

### 《具体的取組》

- 各部施策方針の策定および各課組織目標の明確化
- PDCAサイクルの実践による目標管理の定着化
- 目標設定・管理研修の実施

## ② 市民との協働

複雑・多様化する地域の課題や市民ニーズに的確に対応していくためには、職員が積極的に地域に出向き、市民の立場で市民とともに考え、答えを見つけ出していく協働の意識が求められます。

今後も、職務の垣根を越えた市民との交流や情報の共有化を一層進め、市民本位・市民協働の意識と果敢な行動力にあふれた職員を育成します。

### 《具体的取組》

- まちづくりサポーター・まちづくりモニター制度の推進
- 地域活動への積極的参加の呼びかけ
- 地域出前講座の推進

## (3) 自信を育む職員研修

複雑・高度化する行政課題や多様化する市民ニーズに迅速かつ的確に対応していくためには、職員一人ひとりが専門的な知識や技術を習得し、現在担当する職務や将来担当することが予想される職務に十分な知識と能力を持って臨むことが必要です。

職員研修では、毎年度策定する職員研修計画に基づき、職位や職場の状況、能力開発に対する職員の意欲に応じた効果的な研修を展開することにより、職務執行に対する自信を育みます。

### ① 自己啓発

自己啓発は、必要となる知識や技術、自己の能力について職員が自覚し、自学自習により主体的に能力開発に取り組むことであり、研修の原点ともいえるものです。

職員が積極的に自己啓発に取り組めるよう、支援を進めていきます。

### 《具体的取組》

- 資格取得支援制度の利用奨励
- 公募型研修への参加奨励
- 自主研究グループ活動への支援
- 自己啓発等休業制度の整備（新規）
- 公募型研修への参加機会の提供拡大（新規）

### ② 職場研修

職場研修は、それぞれの職場において管理監督者（職場研修責任者）の責任のもと、日常業務における指導などを通して、職務に必要な専門知識や技術を習得する研修です。

職場こそが人を育てるという認識で、次の取組を進めていきます。

### 《具体的取組》

- 職場研修指導員による個別指導
- 研修成果の職場への還元および知識・技術の共有化
- 課・グループ単位の職場会議、事例研究会の奨励（新規）
- 庁内講師を活用した研修の充実（新規）

### ③ 職場外研修

職場外研修は、本来の職務から離れて一定期間集中的に行われるため、より広く高度で専門的な知識や技術の習得が図られるとともに、職場外の様々な人と交流することにより相互に刺激を受け、視野を広げあう機会としても貴重なものです。

職員に、職場研修とは違った効果が得られるよう、次の取組を進めていきます。

### 《具体的取組》

- 管理監督者研修の充実
- 目標管理・人事評価研修の実施
- 階層別研修・専門分野研修の推進
- 先進地視察研修の実施
- 県との研修派遣交流の実施
- 民間企業等への派遣研修の実施（新規）

### （４）元気が出る職場環境

職員が元気で意欲を持って職務を遂行していくためには、働く職場の体質や雰囲気、衛生管理といった執務環境が良好であることが大切です。

コミュニケーションや衛生管理対策がしっかり行われた働きやすい環境のなかから、職員一人ひとりが市民本位のまちづくりを目指して、元気に挑戦することのできる職場づくりを進めます。

### ① 風通しのよい職場づくり

組織における政策課題から業務上の問題に至るまで、職員間の情報共有化が図られる風通しのよい体質や雰囲気が必要です。

職員間のコミュニケーションの活性化や明るく元気な職場づくりを推進するため、次の取組を進めていきます。

### 《具体的取組》

- 業務改善等指導員体制による業務改善等活動の推進
- 接遇マナー指導員体制による応対向上活動の推進
- 課・グループ単位の職場会議の奨励（再掲・新規）

## ② 心と体の健康管理

複雑・多様化する行政課題や市民ニーズに迅速かつ的確な対応を行うためには、まず、対応する職員一人ひとりが心身ともに健康であることが大切です。

今後も、元気で働きやすい職場づくりの一環として、職員の健康管理支援のための取組を進めていきます。

### 《具体的取組》

- ノー残業デーの実施
- 時差出勤制度の活用
- 健康相談・メンタルヘルス相談の実施
- メンタルヘルス研修の実施
- 職場復帰支援プログラムによる円滑な復帰支援

## ③ 職場の衛生管理

職員が健康で元気に職務を遂行するためには、働く職場環境が快適であることが求められます。

今後も、職場の衛生管理体制を充実するとともに、職員の衛生意識啓発のための取組も進めていきます。

### 《具体的取組》

- 衛生委員会の定期的開催
- 職場点検の励行
- 講習等による衛生教育の推進

## 第5 人材育成推進のために

人材育成を推進していくためには、期待される職員像「市民から信頼される職員」を目指し、職員一人ひとりがそれぞれの役割や責務を理解し、意欲を持って主体的に取り組むことが重要です。また、組織としても、職員のこうした取組をしっかりと支える推進体制を整備する必要があります。

### 1 職員の役割

職員は、公務員として職務を遂行するうえで、自らの意欲を高め、能力の開発に努力していくことが当然の責務であることを自覚しなければなりません。

職員自身が成長したいという意欲を持って自己啓発に努めるとともに、現状に満足することなく、困難な課題に果敢にチャレンジしていく意識と行動が求められます。

### 2 管理監督者の役割

管理監督者は、職場における人材育成の責任者として職員の能力や適性に応じた指導育成を行う重要な立場にあることを自覚しなければなりません。

また、自らの意識や行動が大きな影響を与えることを十分に自覚し、職員の先頭に立って、改革・改善、自己啓発に積極的に取り組んでいく努力が求められます。

### 3 人事・研修担当部門の役割

人事・研修担当部門は、人事育成基本方針を統括する部署として、人事育成のための取組を総合的に推進するとともに、各職員や各職場における人材育成の取組が効果的に行われるよう支援する役割が求められます。

そのためにも、社会情勢の変化や職員のニーズに常に注意を払い、必要に応じ、取組の見直しや充実を図ることにより、総合的で効果的な人材育成を進めていく必要があります。



## 《参考資料》

### 人材育成基本方針の策定と改定のこれまでの経過

#### 平成12年2月策定

職員一人ひとりがそれぞれの職場において、自己の能力を伸ばし、その能力を存分に発揮できるようにするための指針として策定

○求める職員像「地方公共団体の担う役割の多様化への対応」「住民に身近な存在」「全体の奉仕者」

○人材育成の考え方

- 1 能力の開発、適正配置
- 2 適正評価、評価に応じた適正処遇
- 3 新たな組織風土の醸成と職員の行動変革

#### 平成18年7月改定

職員一人ひとりが意欲を持って職務に取り組むことに加え、能力開発に自ら取り組む姿勢や効率的な行政運営を行うための経営的感覚を身に付け、時代の変化に柔軟かつ弾力的に対応できる人材として育成するための内容に改定

○求める職員像「市民に頼られる職員」「政策形成能力の向上を目指す職員」「全体の奉仕者」

○人材育成のための取組を3つの柱に体系化して明記

- 1 人事管理
- 2 職員研修
- 3 職場の環境づくり

○人材育成推進体制を追記

## **鯖江市人材育成基本方針（改定版）**

平成25年5月発行

発行 鯖江市総務部総務課

〒 916-8666 鯖江市西山町13番1号

Tel 0778-53-2201

Fax 0778-51-8155

E-mail [Sc-Somu@city.sabae.lg.jp](mailto:Sc-Somu@city.sabae.lg.jp)

