
彦根市

人材育成基本方針

私たちは

変化に対応できる柔軟性を持ち、改革を実行する職員
になることを宣言します。



(ひとづくり)

市民のニーズに対応できる柔軟性を持った職員になります。

(職場づくり)

自ら考え、常に改革・改善に取り組んでいく職場にします。

(まちづくり)

市民とともに風格と魅力ある都市「ひこね」を創造します。

令和4年1月
彦 根 市

目 次

第1章 人材育成基本方針の見直しについて	P1
1 背 景	P1
2 これまでの取組の成果	P2
3 職員アンケート結果の特徴	P4
4 方針見直しの方向性	P5
第2章 目指すべき職員像について	P6
1 目指すべき職員像	P6
2 求められる能力や意識	P7
3 階層別に求められる役割	P8
第3章 人材育成の方策について	P9
1 人事制度	P10
(1) 職員採用と任用	
(2) キャリア形成(経歴管理)	
(3) 昇任管理	
2 職員研修	P14
(1) 基本的な考え方	
(2) 自己啓発の推進	
(3) 職場研修(OJT)の推進	
(4) 集合研修の推進	
(5) 派遣研修	
3 働きやすい職場づくり	P18
(1) 仕事と子育てや介護等との両立	
(2) 時間外勤務の縮減と休暇の取得促進	
(3) 健康管理とメンタルヘルス	
(4) 職場のコミュニケーション	
(5) ハラスメント対策	
第4章 人材育成の推進体制について	P20
資 料 編	P21
彦根市人材育成基本方針策定・推進委員会設置要綱	
彦根市人材育成基本方針策定・推進委員会名簿	

第1章 人材育成基本方針の見直しについて

1 背景

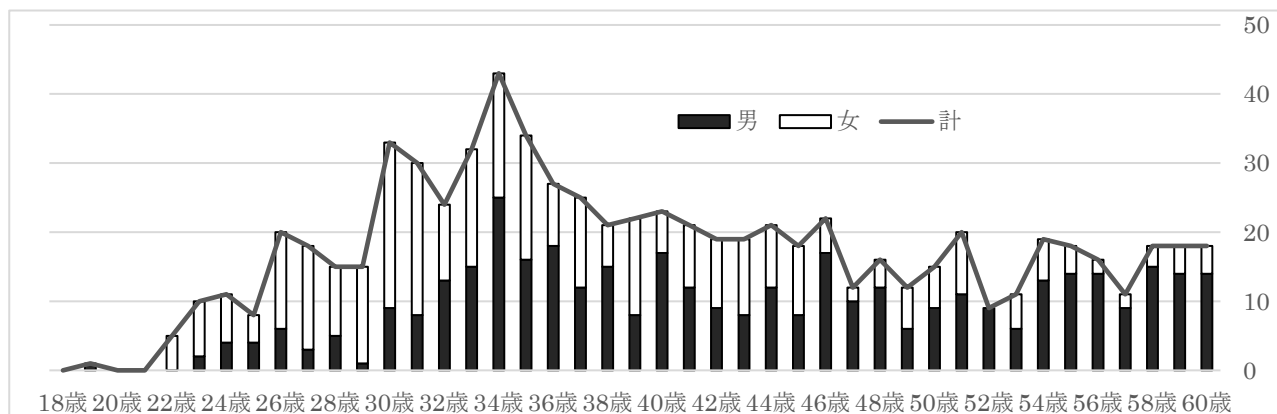
今日、地方自治体には、少子高齢化の進展による人口構造の変化や、情報通信技術の発展によるデジタル化、さらには、自然災害や感染症をはじめとする危機事象や急激な景気の変動など、目まぐるしく変化する社会情勢に対応しながら、持続可能な行政運営を推進していくことが求められています。また、地方分権改革の進展により、地域のビジョンを明確に描き、地域の独自性と優位性を活かした、住民の目線に立ったまちづくりを、自己決定・自己責任のもとに進めていかなければなりません。

こうした状況の中で、本市が、市民の安全・安心を確保するとともに、住みたい、住み続けたいと思えるまちを創造していくためには、職員一人ひとりが、直面する様々な行政課題に、的確かつ迅速に対応できる高度な知識や能力と、市民と話し合い、より良い方向性を導き出し、市民と協働してまちづくりを展開するための資質や技能を備えていく必要があります。

これまでから、職員の人材育成に向けては、平成26年3月に策定した「彦根市人材育成基本方針（第3次）」に基づき、自己啓発や職員研修などに取り組んできましたが、策定から7年が経過し、*職員の世代構成や男女比率のほか、時代のニーズや情勢も大きく変化しました。（*【図】参照）

こうしたことから、時代のニーズや情勢の変化に沿った内容となるよう、これまでの取組の成果を十分に踏まえた上で、さらなる職員の能力や意欲の向上を目指して、新たな基本方針を策定することとしました。

【図】 R3年度 年齢別・男女別職員分布（全体） 【消防、医療職および再任用職員を除く職員数】



2 これまでの取組の成果

本市では、平成 11 年 7 月に、各種研修をはじめとする様々な機会や手段、職場のステージを人材育成のために活用し、総合的な取組を展開していくため、第 1 次「彦根市人材育成基本方針」を策定しました。また、平成 19 年 3 月には、少子高齢化など社会情勢の変化や大量退職時代を迎えることを踏まえ、第 2 次基本方針を策定しました。

さらに、平成 26 年 3 月には、職員の能力や意欲のさらなる向上を目指すため、全職員を対象としたアンケートを実施し、その結果等を踏まえた第 3 次「彦根市人材育成基本方針」を策定しました。ここでは、アンケート結果や総合計画を踏まえ、目指すべき職員像を「変化に対応できる柔軟性を持ち、改革を実行する職員」に設定し、時代のニーズや情勢の変化に沿った内容に変更しました。また、この実現に向け、具体的方策として「人事制度」、「職員研修」、「働きやすい職場づくり」の 3 方策を掲げ、それぞれが相互に連携し、互いに相乗効果を生み、組織力が高まるよう整理しました。この結果、多様な人材の確保や人事評価制度（旧人事考課制度）を活用した人材育成の取組、職員研修の拡充、子育て環境の整備やハラスメント対策など、一定の成果をあげてきました。

(1) 人事制度

多様な人材を確保するため、従来の教養試験に加えて基礎能力検査(SPI)の導入など、採用試験の見直しを行いました。また、専門分野における経験者採用の実施や意欲と能力ある定年退職者の再任用を行うとともに、育児休業取得職員代替者の確保のほか、高度な専門的技術や能力を備えた人材を一定期間活用するため、任期付職員の採用を行ってきました。ほか、経歴管理においては、職務能力等の養成期間として、採用から概ね 10 年間で窓口、事業、総務企画系の部門を経験することとし、人事異動の際にできる限り反映してきたところです。このほか、自己申告制度では、職員の能力や適性、意向、資格等を把握しつつ、人員配置や今後の能力開発に活用してきました。さらに、人事評価制度（旧人事考課制度）については、職員が発揮した能力や挙げた実績を把握できるよう、能力評価と業績評価（目標管理）の手法により、職員の意欲向上および仕事を通じた人材育成に取り組むとともに、評価者および被評価者への研修を重ね、公平・公正な制度の確立を進めています。併せて、この人事評価結果については、職員の人事配置や任用（昇格）、給与（昇給・勤勉手当）等に反映する資料として活用しているところです。

(2) 職員研修(OJT)(Off-JT)

職場研修を推進するために、管理監督者向けに OJT の効果的な進め方を取り上げた研修を実施するとともに、新規採用職員に対して、職場ごとにブラザー（男性職員の場合）またはシスター（女性職員の場合）を選出し、新規採用職員の職場での早期の育成および選出された職員の指導力の向上を図るブラザー・シスター制度に取り組んできました。

また、職場外研修では、階層別研修、専門研修、特別研修、および派遣研修に取り組んできました。階層別研修では、採用後 3 年間を重点育成期間として位置づけ研修を実施するとともに、係長級や課長補佐級の昇任などに合わせ、職階ごとに求められる能力や技能の習得に向けた研修に取り組んできました。また、専門的な知識を持つ職員の計画的かつ効率的な育成を図るため、研修センター等で実施する様々な専門研修にも積極的に参加してきました。さらに、地方分権に向けた意識改革や市民対応等の能力向上に向けて、政策形成能力養成研修や CS（Citizen Satisfaction：市民満足度）研修を実施するとともに、内閣府や滋賀県、滋賀県市町村研修センター等への機関に対し、一部に公募制を取り入れた実地研修を実施し、長期的な展望による人材育成に取り組んできたところです。

また、自己啓発の推進として、大学等で高度な専門的な知識や技能を習得するための就学部分休業制度を導入しましたほか、職員がグループで自主的な研究を進める自主研究グループの活動に対して支援しています。このほか、自己啓発意欲を喚起するため、階層別研修でキャリアデザイン研修を実施しています。

(3) 働きやすい職場づくり

仕事と子育てや介護等の両立しやすい職場環境づくりを推進するため、「彦根市特定事業主行動計画」を改めたほか、子育て支援の諸制度を記した「子育て支援ハンドブック」を最新の情報に更新しているところです。また、育児休業の利用促進として、育児休業代替期付職員の採用を積極的に行っているほか、ワーク・ライフ・バランスの推進については、定時退庁日や年次有給休暇の集中取得期間を設定し、時間外勤務の縮減や休暇取得を促進しました。健康管理とメンタルヘルスケアの取組については、定期健康診断等の実施のほか、メンタルカウンセリングや長時間時間外勤務者の産業医面談を実施してきました。このほか、ハラスメント対策として、ハラスメント防止に関する要綱の制定や相談窓口の設置、幹部職員への研修実施などにより、ハラスメントを生まない組織づくりに取り組んでいるところです。

3 職員アンケート結果の特徴

今回の方針見直しに当たり、*全職員を対象とした「人材育成に関する職員アンケート」を令和元年度（令和2年1月）に実施し、その結果から、前回（平成25年度）と比較しつつ、現状を整理しました。

*医療職、幼稚園教諭以外の教育職、臨時的任用職員を除く全ての職員

(1) 仕事へのやりがい

現在の仕事に「非常にやりがいを感じている」「ある程度感じている」職員の割合は76%で、前回の82%よりも6ポイント低くなっています。

(2) 昇任・昇格と男女差

昇任・昇格を望む職員の割合は、全体で18%、男女別では、男性は26%、女性は10%で16ポイントの差が生じています。また、昇任・昇格を望まない理由として、「自分の能力に自信がない」項目が第1位で26%です。第2位は、「上位の職務内容に魅力がない」で24%となっています。

(3) 自己啓発

自己啓発に「積極的に取り組んでいる」「ある程度取り組んでいる」職員の割合は51%で、前回の51%と比べて同じ割合です。

(4) 人事配置・人事評価

「人事配置は適切に行われている」と回答した職員は37%で、「現在の人事評価制度が実情にあっていると思う」が29%となっています。人事配置や人事評価の適正さに対する問題意識を持つ職員が一定割合存在するといえます。

(5) 今後のキャリアの積み方や求める働き方

専門職は「特定の分野で専門性を高める」が38%で第1位、事務職は「仕事の内容より働きやすい環境で働きたい」が36%となっています。また、今後の人材育成に必要な取組として、「努力や成果に対する処遇への反映」「ワーク・ライフ・バランスの推進」「職員の意識改革」「適正な昇任管理」「公平・公正な人事評価制度」が高い割合であがっています。

4 方針見直しの方向性

アンケート結果等を踏まえ、新たな基本方針に反映すべき事項を以下のとおりとします。

(1) 昇任・昇格と人事評価制度の充実

職員アンケートでは、昇任・昇格や人事配置・人事評価の適正さに対し問題意識を持つ職員が、一定割合存在することを示しています。また、今後の人材育成に必要な取組として、「努力や成果に対する処遇への反映」「適正な昇任管理」「公平・公正な人事評価制度」が高い割合であがっています。これらのことを踏まえ、より信頼性の高い昇任・昇格制度と人事評価制度を構築します。

(2) 自己能力向上へのサポート

職員アンケートでは、昇任・昇格を望まない理由として「自分の能力に自信がない」との回答が最も多く出されました。これを踏まえ、職務遂行能力を高めるために、職場研修(OJT)や自己啓発をサポートする仕組みや制度を充実します。

(3) キャリア形成への支援

職員アンケートでは、今後のキャリアの積み方について、「特定の分野で専門性を高めていきたい」という回答が多くあります。これを踏まえ、「※複線型人事制度」を充実します。

※複線型人事制度：多様な経験を有した総合職(ライン職)に加え、自らの専門能力を高めたい職員や特定分野で専門的業務に専念した方が能力を発揮できる職員のために専任職(スタッフ職)を設ける制度

(4) 職場環境の改善

職員アンケートでは、今後の人材育成に必要な取組として、「ワーク・ライフ・バランスの推進」「職員の意識改革」が高い割合を占めています。これを踏まえ、職場環境の改善に向けた「働き方改革」の取組を推進します。

(5) 女性職員の活躍の促進

職員全体に占める女性職員の割合は、年々高くなっており、今後さらに若手から中堅職員の女性比率が高まることが予想されます。これまで以上に、子育て支援など福利厚生制度の充実のみならず、キャリア形成に向けた研修や男女差のない公平公正な任用など、人事・研修制度全体の中で、女性職員のさらなる活躍を推進する施策を実施します。

第2章 目指すべき職員像について

1 目指すべき職員像

平成26年3月に策定した人材育成基本方針（第3次）では、「変化に対応できる柔軟性を持ち、改革を実行する職員」を目指すべき職員像とし、（ひとづくり）（職場づくり）（まちづくり）の観点から自律型人材の育成を掲げています。この内容は、今後も本市職員が引き続き目指すべき姿であると考えます。

また、目指すべき職員像については、各職場で日常の業務の中で実践していくために、よりわかりやすい表現にすることとし、職員の意識への浸透を図り、具体的な行動へと結びつけます。

以上のことを踏まえ、引き続き下記のとおり「目指すべき職員像」を設定します。

【目指すべき職員像】

私たちは、

変化に対応できる柔軟性を持ち、改革を実行する職員

になることを宣言します。



（ひとづくり）

市民のニーズに対応できる柔軟性を持った職員になります。

（職場づくり）

自ら考え、常に改革・改善に取り組んでいく職場にします。

（まちづくり）

市民とともに風格と魅力ある都市「ひこね」を創造します。

2 求められる能力や意識

職員一人ひとりが重点的に伸ばすべき能力や必要とする意識や姿勢(公務マインド)を以下のとおり設定します。なお、能力の実証については、人事評価制度と連動します。

能 力・意 識		内 容
政策形成能力	課題発見能力	社会環境の変化を的確に捉え、新たな課題を発見する能力
	企画立案能力	発見した課題に対し、情報収集や関係機関との調整を行い、効果的な施策・方針を導き出す能力
	意思決定能力	経営的な視点でコスト意識を持ち、妥当性、有効性、効率性などを考えながら判断する能力
職務遂行能力	事務処理能力	業務の内容を理解し、迅速かつ正確に処理する能力
	専門能力	業務遂行に必要な専門的な知識や技能を修得する能力
	業務改善能力	日常の業務に問題意識を持ち、業務の改善や提案に積極的に取り組む能力
対人関係能力	接遇能力	相手の立場に立って話を聞き、適正に対応する能力
	折衝交渉能力	対話を行うことにより、相手を説得し、意見を調整し、理解を得られる能力
	コミュニケーション能力	お互いの理解を深め、信頼関係を築く能力や適切な表現で正しく情報を伝達する能力
組織運営能力	業務調整能力	組織の中での個々と全体の役割を理解し、目標達成のために、的確に業務の進行管理を行う能力
	指導育成能力	目標達成のために、メンバーが行動できるよう働きかけるとともに、メンバーを育成する能力
	危機管理能力	非常時に備えた体制を築くとともに、不測の事態に対して適切に対応する能力
意識・姿勢 (公務マインド)	市民本位	市民の視点で常に考え、地域や市民に貢献する価値観や意識
	協 働	市民活動団体などの多様な主体と行政が役割分担し、共に公共サービスを担うという意識
	倫 理 観	公務員が全体の奉仕者であることを深く意識し、公務員倫理に照らして自らを律する意識
	人 権	人権問題に自ら取り組み、差別のない多様性を認め合う社会を実現しようとする意識
	自己成長	業務の知識や経験を重ね、積極的に研修や自己啓発に取り組み、自身の能力を高めようとする意欲や意識
	コンプライアンス	法令等を遵守するとともに、組織内のルールや社会常識に則して正しい行動をとる意識

3 階層別に求められる役割

階層別に求められる主な役割を以下のとおり設定します。それぞれの階層において、先の求められる能力を身につけ、求められる役割を果たすことで、「目指すべき職員像」の実現に取り組みます。

階 層	求められる役割	
部 次 長 級	全庁的な政策形成にあたり市政方針を実現する。 組織力を最大限に引き出し、政策遂行を統率し実行する。 市政全体の方向性を描写し、担当分野の戦略的ビジョン(将来構想)を示す。	
課 長 級	上位方針に基づき、職場の目標(組織目標)と課題を明確に示す。 自らが掌握する組織と部下を統括し、政策立案および実行とその評価を行う。 ビジョン(将来構想)実現のための効率的な方策を徹底する。 仕事の量・質、予算および人員への配慮を行う。	
課長補佐級	課の目標、事業の構想に参画し、具体的に推進する。 課長への提案と対外的な業務の調整を行う。	市政運営の現場での行動を通じて、市政方針や担当分野の戦略ビジョン(将来構想)に対する提言を行う。 組織目標から個人目標を設定し、目標達成に向け計画的に業務を遂行する。
係 長 級	業務の実行計画を立て遂行し、必要な政策立案を行う。 上司の指示を的確に把握し、部下の育成指導をする。	
中 堅 職 員 【注】	高度な専門実務を処理する。 問題を発見し、解決する。 後輩の指導やフォローを行う。 必要な改善を進言し、実行する。	
一 般 職 員	市民満足の視点から課題を発見する。 社会的マナーを熟知実行し、事務の改善や工夫ができ、正確かつ速やかに業務を行う。 組織の中で個々と全体の役割を把握し、上司や先輩、同僚の手助けを行う。	

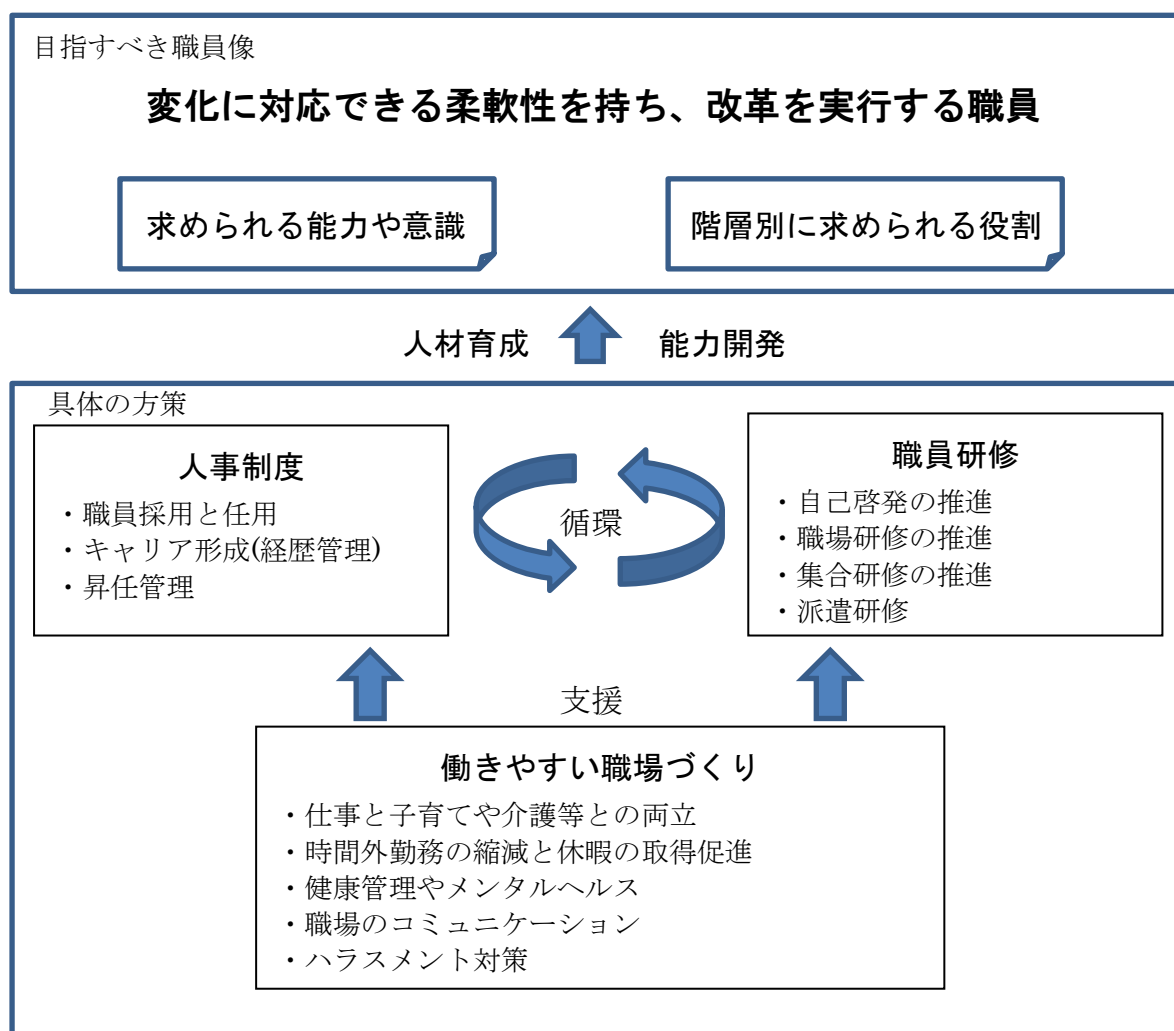
【注】中堅職員 … 副主査、主任、消防士長

第3章 人材育成の方策について

ここでは、「目指すべき職員像」を実現するために、人材育成の具体の方策を掲げます。全ての職員※は、本市の人材育成のシステムを認識し、主体的かつ前向きに取り組んでいく必要があります。また、職員の能力を育成し、成長させるためには、組織マネジメントの視点が重要です。個々の具体の方策が、相互に連携し、互いに相乗効果を生み、組織力が高まるよう機能します。

※消防職および医療職については、各職種で定めることとします。
専門職における育成要領等は、併せて取組を実施します。

人材育成体系図



1 人事制度

人事制度については、職員一人ひとりの職務を通じた自己実現と組織マネジメントの向上を図るため、公平・適正であり、かつ、職員の意欲と組織の活力を維持・向上できる制度を構築します。

(1) 職員採用と任用

地方分権の進展に伴う行政需要の高度化・専門化や市民ニーズの多様化に対応し、所期の目的を達成するためには、「目指すべき職員像」を具体的に実現できる多様な人材を確保する必要があります。

I 多様な人材確保を目指す職員の採用

新規学卒者を中心に、人物評価によりウエイトを置いた採用活動を行います。また、新たな視点や高いノウハウを持った人材を採用し、組織の活性化を促すため、経験者の採用を行います。

【具体的な取組】

- ・採用試験の見直し
- ・採用説明会の開催、大学等での合同説明会への参加
- ・本市の魅力を訴える採用案内ウェブサイトの見直し
- ・専門職における経験者の採用
- ・デジタル社会の実現に向けたデジタル職(専門職)の採用検討

II 豊富な経験を生かす再任用制度の運用

働く意欲のある定年退職者等のこれまでの経験や豊かな知識を活かすとともに、技能、技術、知識を次世代に継承するため、再任用制度を引き続き運用します。

【具体的な取組】

- ・再任用職員の勤務形態の多様化への対応、職員の配属先の拡大
- ・再任用職員の職責や待遇等の見直し
- ・地方公務員法の改正(定年引上げ関係)(※1)に伴う定年前再任用短時間勤務制(※2)の検討

※1 国家公務員の定年引上げに伴い、地方公務員の定年も 60 歳から 65 歳まで 2 年に 1 歳ずつ段階的に引き

上げられることを踏まえ、地方公務員についても国家公務員と同様に所要の措置が講じられます

※2 定年前再任用短時間勤務制は、60 歳到達日以後の定年前退職職員を短時間勤務職に任用できる制度です。

Ⅲ 高度な専門性を持つ人材を活用する任期付職員制度

期限が限定された政策の実施や専門的な行政ニーズに対応するため、高度な専門的知識を有する人材の確保を図る任期付職員の採用を実施します。また、育児休業者の代替職員を確保するために、任期付職員制度の活用を引き続き運用します。

【具体的な取組】

- ・ 高度に専門的な政策の実施に当たってそれを担う職員の採用
- ・ 育児休業代替職員の確保

(2) キャリア形成(経歴管理)

仕事に対するやりがいを感じ、持続・増進させるため、組織と職員の希望との調和を図りながら、職員の職務を通じた成長と自己実現を目指します。

I キャリアデザイン型自己申告制度の運用

職員一人ひとりのキャリアデザインが把握できるよう、現行の自己申告制度を引き続き運用するとともに、人事評価制度等と相まって人間的な成長とプロの公務員としての能力の伸長を促し、人事配置に活かしていきます。

【具体的な取組】

- ・ 自己申告内容の履歴管理
- ・ キャリアデザイン研修の実施

Ⅱ 幅広い視野を養うジョブローテーションの実施

採用から概ね 10 年間は、原則として、窓口部門、事業部門、管理部門に配属し、多様な職務能力の養成を行います。これにより市の業務の幅広い視野や庁内の人的ネットワークの構築、組織横断的視野を養います。併せて、この 10 年間で初級監督者(係長)としての能力を培い、次世代リーダーを育成します。

【具体的な取組】

- ・ 適正なジョブローテーションの実施
- ・ ブラザー・シスター研修の実施

Ⅲ 特定分野に精通した人材を育成する複線型人事制度の構築

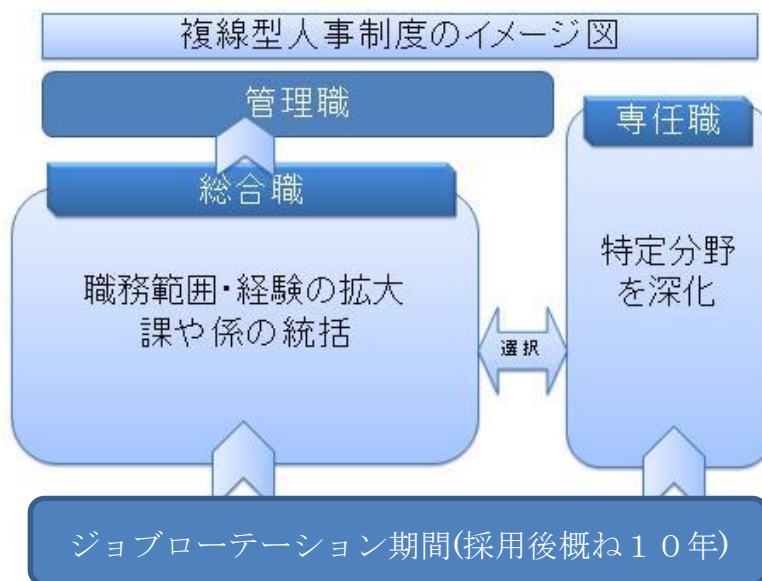
地方分権の進展に伴う行政の高度化・専門化や行政の複雑化に対応するためには、特定の分野に精通した職員を育成するとともに、これまで培ったノウハウを確実に継承していく必要があります。また、職員のキャリアデザインを考慮する中で、組織と職員の希望との調和を図りつつ、今後の役職定年制度(※)の導入を見据え、本人の希望により専門分野に特化した専任職(スタッフ職)への任用を行います。(図3参照)

※役職定年制度とは、組織活性化の観点から、管理監督職に就いている職員を「管理監督勤務上限年齢」に達した場合、例外を除き翌年度以降は管理監督職以外の職に異動させる制度です。

【具体的な取組】

- ・課税、徴収、福祉、情報政策等の各部門を念頭においた複線型人事制度の導入
- ・総合職(ライン職)と専任職(スタッフ職)間の選択制の導入
- ・専門性の向上に係る研修の実施
- ・専任職(スタッフ職)職員の処遇内容の検討
- ・外部人材登用による特定分野に精通した職員の育成

【図3】



Ⅳ 職員の意欲を活かす庁内チャレンジ公募制度

職員のチャレンジ精神と活用したい能力を最大限に発揮できるよう、国や県などの他団体への長期派遣等については、原則、広く職員から公募します。

【具体的な取組】

- ・国や県など他団体への長期派遣者の公募

(3) 昇任管理

昇任管理は、公平・適正で職員一人ひとりのキャリアデザインを考慮したものとし、職員の納得性や信頼性を高めるとともに、組織力の維持・向上を図ります。

I 人材育成に重点を置いた昇任・昇格制度と人事評価制度

人事評価制度は、職員の意欲の向上と人材育成を主な目的として運用し、併せて能力と実績を考慮した公平・適正な昇任・昇格に活用します。また、能力実績主義に基づく処遇への反映について検討します。さらに、評価結果を踏まえ、勤務実績が思わしくない職員に対しては、改善を促す研修プログラムを実施しつつ、それでも改善されない場合は、分限処分を念頭に置いた指針の策定を検討します。

【具体的な取組】

- ・評価基準の公表
- ・職員の納得性や信頼性を高める評価制度の改善検討
- ・評価者研修、被評価者研修の実施
- ・昇任・昇格への意欲や業務に対するやりがい向上をさせるフォロー面談の充実
- ・評価結果の被評価者への開示
- ・評価結果を反映させた給与制度の実施
- ・男女の別なく能力と実績に基づいた昇任・昇格への活用
- ・勤務実績が思わしくない職員に対する研修や指導の実施と分限処分指針の策定検討

II 希望降任制度

職員が心身の故障等によりその職責を果たすことが困難である場合には、地方公務員法に規定する分限処分によらず、その希望により降任させる希望降任制度を引き続き実施し、業務意欲の向上と公務能率の維持向上を図ります。

【具体的な取組】

- ・希望降任制度の周知
- ・希望降任が可能な職階の見直し
- ・希望降任事由の精査

2 職員研修

社会情勢の変化や複雑・多様化する市民ニーズに対して、限られた経営資源で対応するため、職員一人ひとりに求められる能力はますます多岐にわたり、質の高いものになっています。求められる能力を身に付け、個々の職員が「目指すべき職員像」を実現していくためには、職員研修が活発に行われることが重要です。ここでは、次の基本的な考え方のもとに、自己啓発、職場研修、集合研修(階層別研修・特別研修)等を連携させ、研修内容の改善や充実を図ることで、職員の人材育成・能力開発を進めます。(図4参照)

(1) 基本的な考え方

I 人材育成に積極的な風土の醸成

職員研修への意欲を高め、職員が自分の果たすべき役割と求められる能力のレベルについて自ら認識し、自己啓発につながる職場風土をつくります。また、職場の日常業務の様々な機会をとらえて職場研修(OJT)が行われる環境をつくります。

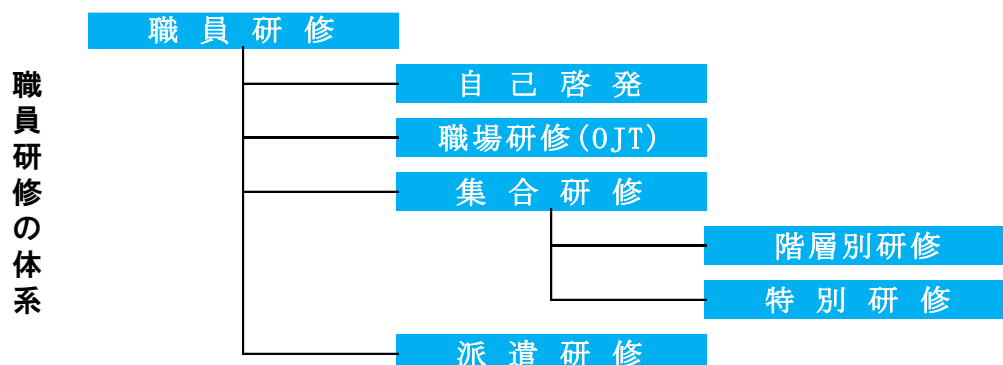
II 若い力の伸長

本市職員の急速な若年化が進んだ背景から、仕事のノウハウや知識を意識して継承していく必要があります。若年層の職員が成長するよう「みんなで育てる」意識を高め、「自ら育つ」意欲をバックアップします。

III 管理監督者のリーダーシップ

管理監督者は職員の自律性や主体性を尊重し、職員研修に取り組みやすい環境づくりを進めるとともに、部下の育成が主要な職務であることを認識して、職場研修(OJT)を計画的かつ継続的に実施し、全体のレベルアップおよびボトムアップを図ります。

【図4】



(2) 自己啓発の推進

自己啓発とは、職員自らの意志により、「目指すべき職員像」の実現へ向け、自己の能力開発について主体的に取り組むことです。人材育成は本人の主体性があるはじめて可能になるため、自己啓発への意欲は人材育成の基本です。このため、職員が自分の果たすべき役割と求められる能力について自ら認識するとともに、キャリアデザインを描き、その実現に向け高い意欲を持って取り組む必要があります。「今、私は〇〇に取り組んでいます。」と職員誰もが言える、活発に自己啓発が行われている状態になるよう、組織的な自己啓発支援の充実強化を図ります。

【具体的な取組】

- ・ 自己啓発に関する情報の共有や取組事例の紹介
- ・ 自主的に研究を行う自主研究グループの活動に対する支援
- ・ 大学院等で学ぶための修学部分休業制度の継続実施
- ・ 自己啓発への意欲喚起の取組(自己啓発で得た能力を組織に活用)
- ・ 自己啓発の取組に関する人事評価制度への反映

(3) 職場研修(OJT)の推進

職員は職場において仕事をしながら育っていくものであり、それらの能力を高めるためには、先輩職員・管理監督者が仕事の中で報告・命令等の機会を捉え、その仕事に必要な情報や経験等を計画的に教える職場研修(OJT)が重要です。職場研修(OJT)は、実務知識や技術、接遇能力を身に付けることのできる最も効果的な研修であることから、計画的かつ継続的に進めていくための取組を強化し、職場全体のレベルアップとボトムアップを図ります。

【具体的な取組】

- ・ 効果的な職場研修の進め方を習得するための管理監督者向け研修の実施
- ・ 職場研修実施への支援(活用できる情報や実践事例の情報提供)
- ・ ブラザー・シスター制度の実施
- ・ 組織やチーム内での改革意識や協業意識を高める研修の実施

(4) 集合研修の推進

集合研修(職場外研修：Off-JT)は、業務における専門性や幅広い知識を、職場を離れて集中して体系的に学ぶことができるとともに、他の職場や自治体職員と交流し、互いに啓発し合うことができる貴重な機会です。このため、積極的な姿勢で受講することで、研修の成果を最大限に職場で発揮するとともに、自己啓発や職場研修につなげるようにします。また、研修内容については、職場や組織のニーズを踏まえたものにするとともに、一方的に与える研修から職員自らが主体的に学ぶことのできる研修となるよう、研修内容の充実を図ります。

I 階層別研修

経験年数や職階ごとに求められる能力を計画的に習得できるよう、階層別研修を体系的に実施します。特に、採用後3年間を集中育成期間と位置づけ、市職員としての基礎をつくるとともに、目的意識や今後の目標を明確に持つことを促します。また、係長級の昇任を、集中的に育成する第二の機会と位置づけ、管理監督者としての基礎力や政策形成能力の向上を図ります。

【具体的な取組】

[採用後3年間]

- ・体系的な人権問題研修の実施
- ・接遇および折衝能力を向上する研修の実施
- ・倫理観を高めるための研修の実施
- ・危機管理意識を高める研修の実施
- ・幹部職員による研修の実施
- ・キャリアデザインを考える研修の実施
- ・ITリテラシーの基礎的能力を向上する研修の実施

[係長級昇任後]

- ・リーダーの役割と組織マネジメントを学ぶ研修の実施
- ・職場研修(OJT)を推進する能力を養う研修の実施
- ・政策形成能力を養成する研修の実施

Ⅱ 特別研修

業務に直接関係のある知識や技能を習得する機会の充実を図るとともに、定期的に行うことによって効果が高められる研修を実施します。

【具体的な取組】

- ・ C S 推進員研修の実施
- ・ 交通事故防止および安全運転に係る研修の実施
- ・ プレゼンテーション能力を向上する研修の実施
- ・ デジタル社会の実現に向けた IT リテラシーの応用的能力を向上する研修の実施
- ・ 外部研修機関での研修

(市町村職員研修センター、国際文化アカデミー、市町村アカデミー、自治大学校)

(5) 派遣研修

研修機関以外(国、地方公共団体など)へ職員を派遣し、日常の業務とは異なる「異体験」をすることによって、視野の拡大や専門的知識の習得、政策形成能力の向上を目指します。

3 働きやすい職場づくり

職員一人ひとりが、「仕事」と子育てや介護等の家庭・地域での「生活」とを調和させ、やりがいや充実感を感じながら働くことができるよう、ワーク・ライフ・バランスの推進を図る必要があります。また、人材育成の取組やキャリア形成の支援を効果的に進めていくためには、職員の成長を促す職場風土や働きやすい職場環境が不可欠です。ここでは、働きやすい職場づくりのために、以下の項目について取り組みを進めます。

(1) 仕事と子育てや介護等との両立

子どもを安心して生み、育てることのできる環境整備は、事業主の責務です。また、高齢社会の進展に伴い、介護に携わる職員が増えてくるなど、男女を問わず、家庭と仕事の両立を図ることがますます重要になってきています。こうしたことから、仕事と子育てや介護等との両立しやすい職場環境づくりに取り組みます。

【具体的な取組】

- ・「彦根市特定事業主行動計画」の着実な推進
- ・子育てや介護の休暇制度等の利用促進
- ・子育て支援ハンドブックの周知および活用
- ・育児休業者への職場復帰支援
- ・働き方業務改革やデジタル化と連携した在宅勤務制度の利用促進
- ・時差出勤勤務制度の利用促進
- ・フレックスタイム制度導入の検討

(2) 時間外勤務の縮減と休暇の取得促進

時間外勤務の縮減は、職員の健康対策という面だけではなく、公務能率の維持向上を図るとともに、ワーク・ライフ・バランスの観点からも重要な課題です。併せて、休暇の取得により、心身のリフレッシュや職務遂行に向けての気力の充実が図れるよう、時間外勤務の縮減や休暇の取得促進に取り組みます。

【具体的な取組】

- ・時間外勤務の縮減（ノー残業デーの効果的な推進、担当業務の見直し 等）
- ・年次有給休暇の取得の促進
- ・夏季特別休暇の取得の徹底

(3) 健康管理とメンタルヘルス

業務内容が高度化、複雑化する中において、職員が心身ともに健康で、自身の能力を遺憾なく発揮していくためには、健康管理やメンタルヘルスケアの取り組みが重要です。こうしたことから、職員による健康に対するセルフケア支援や職場での健康管理支援体制の整備に取り組みます。

【具体的な取組】

- ・健康に関する情報発信や研修
- ・定期健康診断等の実施
- ・病気休業者の職場復帰支援制度の活用
- ・管理監督者による所属職員の健康状態の把握
- ・産業医による面接指導やメンタルカウンセリングの活用

(4) 職場のコミュニケーション

人材育成の推進にあたっては、職員の主体的な取組が必要ですが、職場における周囲の理解や協力がなければ実現できません。職員一人ひとりが職務に専念できる環境づくりはもとより、働きやすい職場づくりに向け、職員間のコミュニケーションを図る取組を推進します。

【具体的な取組】

- ・職場会議等（課内会議や係内会議など）の定期的な開催
- ・上司と部下の面談や相談、議論の充実
- ・研修を通じた職場間の情報の共有化

(5) ハラスメント対策

セクシャルハラスメントやパワーハラスメントは、人権問題であり、公務能率を低下させるとともに、職員の意欲や組織マネジメントの向上を阻害する許されない行為です。このことを深く認識し、ハラスメントを生まない組織づくりを進めるとともに、組織対応を行うための体制の充実に取り組みます。

【具体的な取組】

- ・ハラスメント防止等に関する要綱の周知
- ・啓発および相談体制の充実
- ・ハラスメントに関する研修の実施

第4章 人材育成の推進体制について

人材育成・能力開発を効果的に推進するためには、人材育成のキーパーソンとしての「管理監督者」、人材育成の主体としての「職員」、人材育成の中核を形成する「人材育成担当部局(人事課)」が、それぞれの役割を果たすとともに、一体となった取り組みを進めることが重要です。ここでは、役割の明確化と着実な推進に向けた取り組みを掲げます。

(1) 管理監督者の役割

職場における人材育成・能力開発において、重要な役割を果たすのが管理監督者です。管理監督者は、常に人材育成の視点を持って職員を見つめ、人材育成のキーパーソンとして、職員一人ひとりの個性や能力に応じた計画的な育成に努めます。

(2) 職員の役割

職員は、日常の業務を遂行する中で、様々な経験を重ね、指導を受け、話し合うことで学びを深め、自己の能力開発を行っており、人材育成の基本は職員一人ひとりの取組にあります。自分自身が職場づくりの一端を担っていることを自覚し、活力ある職場づくりに向け、常に向上心と意欲を持ち仕事に取り組みます。

(3) 人材育成担当部局

職員の能力開発を支援する諸制度については、人材育成担当部局(人事課)が積極的に啓発を行い、職員全員に周知・徹底を図ります。その上で、制度が職員の中に浸透し、有効に機能しているか、常にチェックしながら、制度の適正な運用と改善を図ります。

(4) 人材育成基本方針策定・推進委員会の設置

人材育成基本方針を着実に推進するため、全庁的に取組が確保できる体制として、「人材育成基本方針策定・推進委員会」を引き続き設置することとし、見直しを含めた進捗管理を行います。

(5) 人材育成実施計画(5箇年計画)の策定

人材育成基本方針を実効のあるものとするために、特に進捗を管理すべき項目についての年次計画を「人材育成実施計画」として、向こう5年間の期間において策定します。

資料編

彦根市人材育成基本方針策定・推進委員設置要綱 . . . P22

彦根市人材育成基本方針策定・推進委員会委員名簿 . . . P23

彦根市人材育成基本方針策定・推進委員会設置要綱

(設置)

第1条 彦根市人材育成基本方針(以下「基本方針」という。)の策定および推進を図るため、彦根市人材育成基本方針策定・推進委員会(以下「委員会」という。)を設置する。

(所掌事務)

第2条 委員会の所掌事務は、次のとおりとする。

- (1) 基本方針の策定および実施に関すること。
- (2) 職員に対するアンケートの実施に関すること。
- (3) 基本方針の実施状況の把握および点検に関すること。
- (4) 基本方針の策定および実施状況の公表に関すること。
- (5) 基本方針の周知に関すること。
- (6) その他基本方針の策定および推進に必要な事項に関すること。

(組織)

第3条 委員会は、委員長、副委員長および委員をもって組織する。

2 委員長は、総務部長をもって充てる。

3 副委員長は、総務部次長をもって充てる。

4 委員は、各所管部長等の推薦を受けた当該部等に所属する課長補佐級以上の職員および職員組合代表をもって充てる。

5 委員長は、委員会を代表し、会務を総理する。

6 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故あるとき、または委員長が欠けたときは、その職務を代理する。

(会議)

第4条 委員会の会議(以下「会議」という。)は、必要に応じて委員長が招集し、その議長となる。

2 委員長が必要と認めたときは、学識経験者および委員以外の職員を会議に出席させ、説明または意見を聴くことができる。

(ワーキンググループ)

第5条 委員会には、ワーキンググループを置くことができる。

2 ワーキンググループは、委員会から付託された事項について、調査および検討を行う。

3 ワーキンググループは、委員長が指名する職員および公募職員をもって組織する。

(事務)

第6条 委員会の事務は、総務部人事課において処理する。

(その他)

第7条 この要綱に定めるもののほか、委員会に必要な事項については、委員長が別に定める。

付 則

1 この要綱は、平成25年6月7日から施行する。

2 彦根市人材育成基本方針策定・推進委員会設置要綱(平成18年6月20施行)は、廃止する。

付 則

この要綱は、平成27年1月19日から施行する。

付 則

この要綱は、令和3年5月1日から施行する。

彦根市人材育成基本方針策定・推進委員会 委員名簿

令和3年8月

委員長	総務部長	辰巳 正
副委員長	総務部次長	牛澤 淳
委 員	文化スポーツ部国スポ・障スポ推進課・課長補佐	渡邊 裕子
	総務部働き方・業務改革推進課・課長補佐	村木 友紀子
	市民環境部清掃センター・副所長	牛澤 史幸
	福祉保健部障害福祉課・課長補佐	大城 智昭
	子ども未来部子ども・若者課・課長補佐	菖蒲 信幸
	歴史まちづくり部文化財課・課長補佐	牧田 歩
	上下水道部上下水道総務課・課長補佐	西崎 和則
	消防本部消防総務課・主幹	滝川 徹
	教育部生涯学習課・課長補佐	西川 真由美
	職員組合代表（ユース部副部長）	鎌田 希来
事務局	人事課長	野島 英樹
	人事課課長補佐	浅原 祐二
	人事課人事研修係長	岡本 直人

彦根市人材育成基本方針

令和4年1月策定

発行 彦根市

編集 彦根市人材育成基本方針策定・推進委員会
(事務局)彦根市総務部人事課

彦根市人材育成基本方針実施計画

計画期間 令和4年度～令和8年度

目指すべき職員像

変化に対応できる柔軟性を持ち、改革を実行する職員

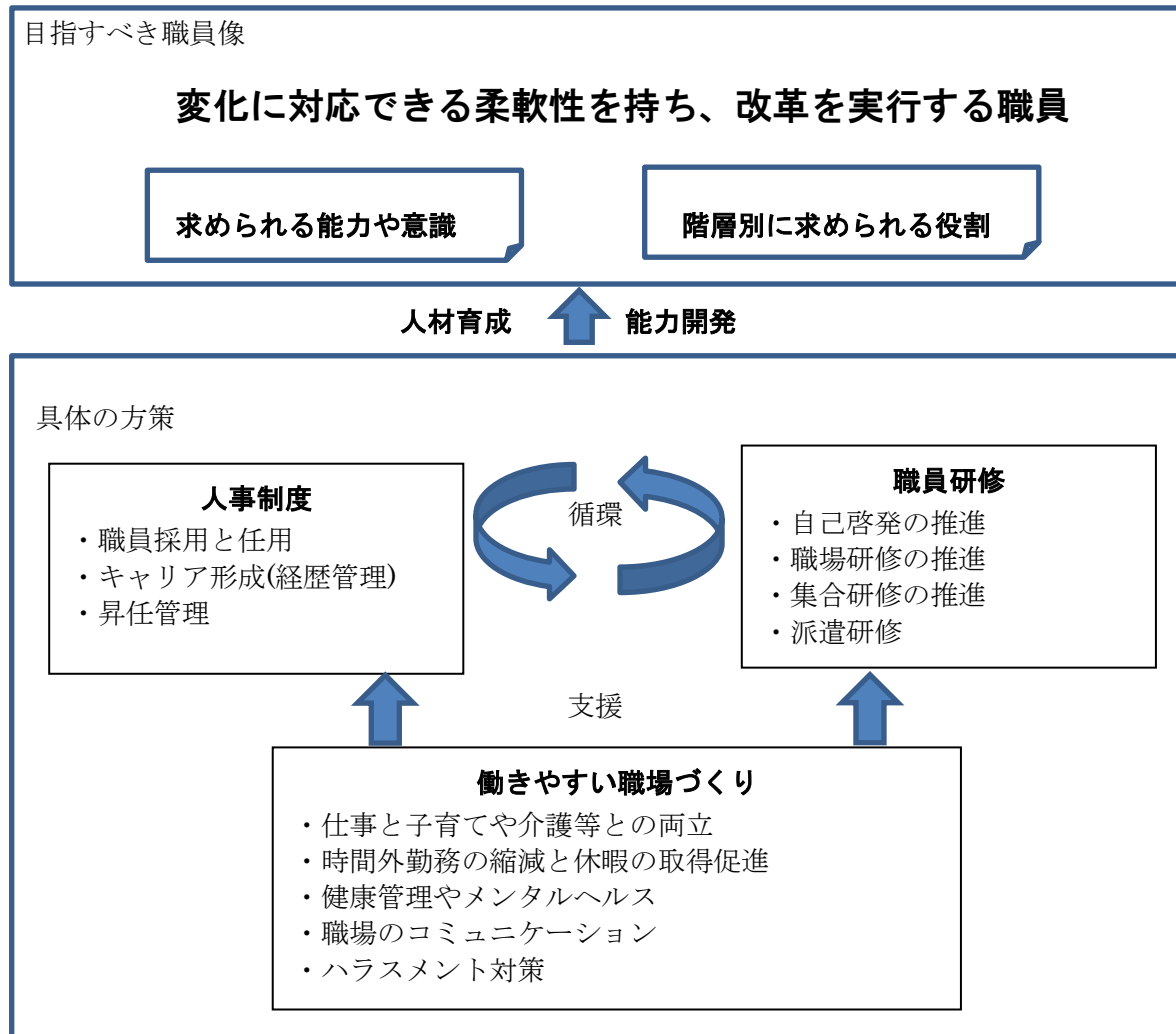
総務部人事課

人材育成実施計画(5箇年計画)の策定について

「目指すべき職員像」を実現するために、人材育成の具体の方策を掲げます。

全ての職員は、本市の人材育成のシステムを認識し、主体的かつ前向きに取り組んでいく必要があります。また、職員の能力を育成し、成長させるためには、組織マネジメントの視点が重要です。個々の具体の方策が、相互に連携し、互いに相乗効果を生み、組織力が高まるよう機能します。

人材育成体系図

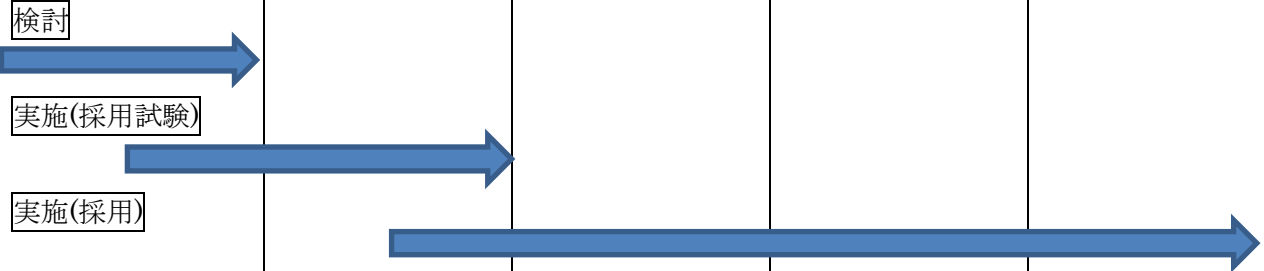


この人材育成基本方針を実効のあるものとするために、特に進捗を管理すべき項目についての年次計画を「人材育成実施計画」として、向こう5年間の期間において策定します。

管理期間 令和4年度から令和8年度末までの間

○人事制度の進捗管理について(令和4年度から令和8年度末までの間)

人事制度については、職員一人ひとりの職務を通じた自己実現と組織マネジメントの向上を図るため、公平・適正であり、かつ、職員の意欲と組織の活力を維持・向上できる制度を構築します。

(1)	職員の採用と任用				
	地方分権の進展に伴う行政需要の高度化・専門化や市民ニーズの多様化に対応し、所期の目的を達成するためには、「目指すべき職員像」を具体的に実現できる多様な人材を確保する必要があります。				
I	多様な人材確保を目指す職員の採用				
	新規卒者を中心に、人物評価によりウエイトを置いた採用活動を行います。また、新たな視点や高いノウハウを持った人材を採用し、組織の活性化を促すため、経験者の採用を行います。				
	具体的な取組				
	デジタル職採用	【新規】デジタル社会の実現に向けたデジタル職(専門職)の採用検討			
	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8
	検討  実施(採用試験) 実施(採用)				
	具体的な取組				
II	豊富な経験を生かす再任用制度の運用				
	働く意欲のある定年退職者等のこれまでの経験や豊かな知識を活かすとともに、技能、技術、知識を次世代に継承するため、再任用制度を引き続き運用します。				
	具体的な取組				
	定年前再任用 短時間勤務制 の導入	地方公務員法の改正(定年引上げ関係)(※1)に伴う定年前再任用短時間勤務制(※2)の検討 ※1 国家公務員の定年引上げに伴い、地方公務員についても国家公務員と同様に所要の措置が講じられる。 ※2 は60歳到達日以後の定年前退職職員を短時間勤務職に任用できる制度			
	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8
	〔地方公務員法の改正(定年引上げ関係)〕 制度設計  〔定年前再任用短時間勤務制〕 制度設計 				

(2)	昇任管理				
	昇任管理は、公平・適正で職員一人ひとりのキャリアデザインを考慮したものとし、職員の納得性や信頼性を高めるとともに、組織力の維持・向上を図ります。				
I	人材育成に重点を置いた昇任・昇格制度と人事評価制度				
	人事評価制度は、職員の意欲の向上と人材育成を主な目的として運用し、併せて能力と実績を考慮した公平・適正な昇任・昇格に活用します。また、能力実績主義に基づく処遇への反映について検討します。さらに、評価結果を踏まえ、勤務実績が思わしくない職員に対しては、改善を促す研修プログラムを実施しつつ、それでも改善されない場合は、分限処分を念頭に置いた指針の策定を検討します。				
	具体的な取組				
	勤務実績不良職員にかかる分限処分指針策定	勤務実績が思わしくない職員に対する研修や指導の実施と分限処分指針の策定検討			
	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8

制度設計

→

制度周知

→

実施

→