

信賴・責任・誇り、
煌めく職員。

長浜市人材育成基本方針

令和3年12月改定

長浜市



目 次

I	改定の趣旨・目的	1
II	長浜市のめざす職員像	2
III	各職位に求められる行動	3
IV	人材育成の取組み	7
	1. 採用	7
	2. 配置	8
	3. 育成	9
	4. 評価	10
V	職場環境の整備	11
VI	結びに代えて	12

I 改定の趣旨・目的

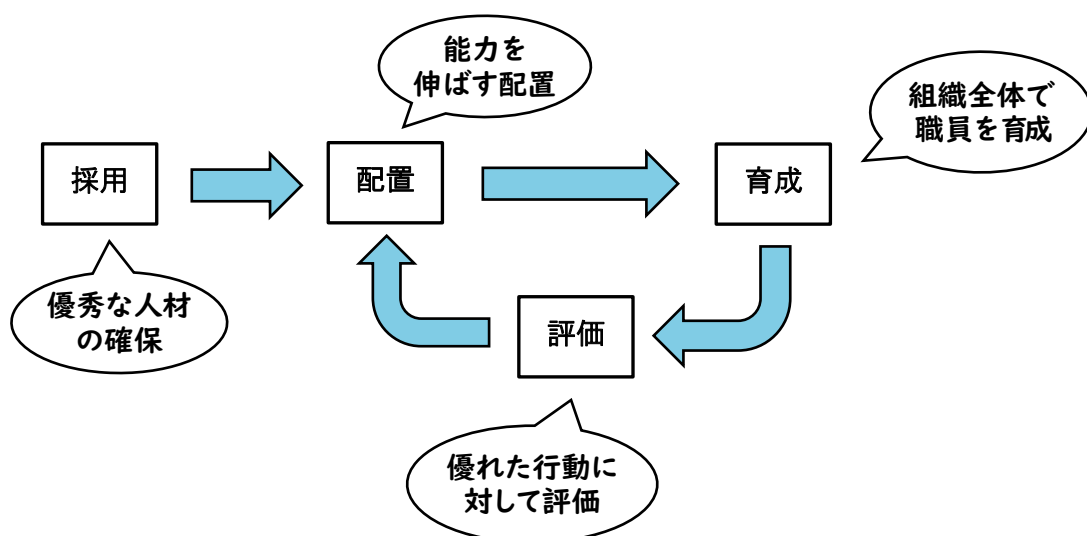
2回の合併を経た本市は、「長浜市基本構想」の将来像の実現に向けて、貴重な経営資源である職員が、より多彩な力を備え、最大限に能力を発揮するために、市政に求める「職員力」と「組織力」を明らかにした「長浜市職員力・組織力開発基本方針」を平成25年3月に策定しました。また、平成29年3月に策定された長浜市総合計画に合わせて当基本方針を改定し、高い資質をもった職員と組織づくりへと昇華する取組みを推進してきました。

時代の流れとともに本市を取り巻く環境は大きく変わり、人口減少・高齢化の進行や市民ニーズの多様化・複雑化、情報化の進展など、過去に経験したことのない大きな時代の変革期にあります。併せて、職員自身のライフスタイルや働き方についても変化しているところ

です。
このような状況の中、本市においては、職員一人ひとりが全体の奉仕者であることを改めて自覚し、職員の持つポテンシャルを最大限に引き出し、能力を発揮できるような人材育成の取組みを行うことが必要です。職員を本市の財産と考えるならば、職員の成長はその財産価値の上昇にほかなりません。

今回の改定では、この「長浜市人材育成基本方針」が、これまでの人材育成の取組みを踏まえつつ、2040年問題※を視野に入れながら、今後の職員や組織のあり方について、将来を見据えた「人事戦略」を展開させていくために、「採用」「配置」「育成」「評価」を体系化し、一体的な人材マネジメントの方向性を明らかにしました。これにより、職員の意欲と能力の向上による組織の活性化を図り、「新たな感性を生かし みんなで未来を創るまち 長浜」の実現をめざす職員の育成を推進していきます。

「採用」「配置」「育成」「評価」が一体となった人材マネジメント



※2040年頃、少子高齢化が進展し、65歳以上の高齢者の人口がピークになることで起こりうる問題の総称。
総務省「自治体戦略2040構想研究会報告書（平成30年7月）」参照。

Ⅱ 長浜市のめざす職員像

これからの持続可能なまちづくりを進めていくためには、職員一人ひとりが本市に愛着と情熱をもちながら、市民や地域の声を真摯に聴き、多様な主体と手を取り合い、柔軟な発想で前例にとらわれない勇気ある行動をすることが求められます。市民に信頼され、責任と誇りを持って、キラキラ煌めく職員として自己成長していく職員を育成するため、めざす職員像を掲げます。

“キラキラ煌めく職員”

な

何事も挑戦！積極的にチャレンジする人

が

頑張る気力！忍耐強く最後までやり抜く人

は

発見地域の課題！解決に向けて自ら考える人

ま

真心こめておもてなし♥誠実に対応できる人

し

視野が広く豊かな想像力！未来を創造する人

Ⅲ 各職位に求められる行動

職員一人ひとりが「めざす職員像」に到達するためには、その基盤となる能力・資質が備わっていなければなりません。各職位によって求められる役割は異なり、役割に応じて重要となる能力・資質の比重も変わってきます。また、従事する業務内容や職場環境によって、個別に求められる能力・資質の程度に違いが出てきます。本市では、各職位に求められる代表的なコンピテンシー（高い実績をコンスタントに示している人の行動の仕方等に見られる行動特性）を明確にし、標準職務遂行能力の指標とします。

主事級

【期待される行動】

主体性（自主性・積極性）に基づき、正確に業務を遂行するとともに、周りとのコミュニケーションをとりながら業務に取り組みます。

めざす職員像	キーワード※	コンピテンシー
何事も挑戦 積極的にチャレンジする人	主体性 働きかけ力 発信力	・職務遂行に必要な基礎的知識・スキルや専門的知識・スキルを習得している ・自ら考えて、自分の意見を発信し、主体的に行動を起こしている ・自分の周囲に興味を持ち、自ら積極的に関わっている
頑張る気力 忍耐強く最後までやり抜く人	実行力 計画力 ストレスコントロール力	・業務の目的を理解し、自ら目標を設定してその達成に向けて取り組んでいる ・業務の優先順位を考えながら計画を立てて実行し、諦めずに最後まで取り組み続けている ・自身のストレスの兆候を理解し、自分に合った方法で適切に対処している
発見地域の課題 解決に向けて自ら考える人	状況把握力 課題発見力	・必要な情報を多方面から収集して、自分のものとして吸収し正しく理解している ・場の雰囲気を感じ、チームの一員として信頼関係を築くような行動をとっている ・多くの情報から課題を正しく理解し、解決に向けて自ら考えようとしている
真心こめておもてなし 誠実に対応できる人	規律性 傾聴力	・清潔な身だしなみや笑顔で振るまい、敬語を適切に使っている ・自ら挨拶ができ、適切な受け答えや電話応答をしている ・約束・期限・時間を守り、決められたことを着実にやっている
視野が広く豊かな想像力 未来を創造する人	柔軟性 創造力	・経験したことがないことでも既存の枠にとらわれず、新しいアイデアを提案している ・周りの意見ややり方を受け入れ、自身の行動に取り入れている ・物事をポジティブにとらえ、自身の能力を高めるために学習している

※職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力「社会人基礎力」（経済産業省提唱）から引用。



主査級

【期待される行動】

創造的な思考に基づき、困難な業務を行うとともに、高度な知識やスキルの向上をめざし自己開発に取り組みながら、後輩や他者へサポートを行います。

めざす職員像	キーワード※	コンピテンシー
何事も挑戦 積極的にチャレンジする人	主体性 働きかけ力 発信力	・自分で考え率先して行動し、周囲に声をかけながら積極的に協力している ・自分の意見や考えを、要点をまとめてわかりやすく伝えている ・職務遂行に必要な高度な知識・スキルを習得し、活用している
頑張る気力 忍耐強く最後までやり抜く人	実行力 計画力 ストレスコントロール力	・プレッシャーに強く、批判やクレームにも常に冷静に対応している ・情熱的なエネルギーや好奇心を持ち、熱心に仕事に取り組んでいる ・期限や目標を設定し、その達成に向けて仲間と励まし合いながら着実に取り組んでいる
発見地域の課題 解決に向けて自ら考える人	状況把握力 課題発見力	・文章だけでなく、図や表を用いてわかりやすい資料を作成している ・様々な情報を分析して課題を抽出し、具体的な解決策を提案している ・自分の役割や使命を自覚し、チームの考えを尊重しながら当事者意識を持って行動している
真心こめておもてなし 誠実に対応できる人	規律性 傾聴力	・ミスが起こらない仕組みをつくり、常にチェックしている ・より良い質と効率を向上させるために、様々な工夫や改善を行っている ・高いコンプライアンス意識を持つとともに、相手の意見を丁寧に聞いている
視野が広く豊かな想像力 未来を創造する人	柔軟性 創造力	・幅広い知的好奇心を持ち、新たな知識を取り入れようと積極的に行動している ・自身の能力を高めるために勉強し、能動的に学んでいる ・前例にとらわれず新しい発想やアイデアを取り入れ、ベストな方法を提案している

※職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力「社会人基礎力」（経済産業省提唱）から引用。

係長級

【係長に期待される行動】

係のリーダー及び次の幹部候補として、係のマネジメントを行うとともに業務を推進します。

【主幹に期待される行動】

チームの主力として、高度な知識や経験を必要とする業務を積極的に行います。

めざす職員像	キーワード	コンピテンシー
何事も挑戦 積極的にチャレンジする人	リーダーシップ 動機づけ	・係のメンバーに仕事の明確な目的、意味を伝え、チーム全体で共有している ・メンバーを気遣い、励まし、やる気が落ちている人を適切にフォローしている ・メンバーの特性に気づき、一人ひとりの成長を促すために行動している
頑張る気力 忍耐強く最後までやり抜く人	目標達成 専門性	・多様性が増す環境の中で目的と目標を設定し、最善の方法を選択しながら計画的に実行している ・目標を達成するために、自分の意志・判断で責任を持って率先して行動している ・特定分野の専門知識について継続して学びを深め、仕事に活かしている
発見地域の課題 解決に向けて自ら考える人	課題分析力 政策立案力	・課題の因果関係を理解し、本質を見出した上で解決の方向性を認識している ・複雑な事象を整理・構造化し、意見や手順等を論理的に展開している ・社会経済情勢等の変化や情報から、先の動きを予測し、最善の解決策を提案している
真心こめておもてなし 誠実に対応できる人	プレゼンテーション力 誠実な対応	・企画や発案などをわかりやすく伝えている ・相手が求めるものを理解し、クレームや不満にも誠実で迅速な対応を行う ・相手の気持ちを汲み取り、常に相手の立場に立って物事を考えている
視野が広く豊かな想像力 未来を創造する人	柔軟性 改善力	・他者の意見や社会情勢等の変化から気づきを得て、自分の考えや行動を変化させている ・目標と現状のギャップや問題点を明らかにし見直しや改善を実行している ・今までにない新しい切り口で発想し、それを形にしている

課長代理級

【課長代理に期待される行動】

課長のマネジメントを補佐し、事務事業の進行管理や見直しを行うとともに、メンバーを育成し事務事業を推進します。

【その他課長代理級職員に期待される行動】

課長、課長代理を補佐するとともに、高度な事務事業を推進します。

めざす職員像	キーワード	コンピテンシー
何事も挑戦 積極的にチャレンジする人	人材育成 サポート力	・自身の知識や技術等をメンバーに伝え継承している ・メンバー同士が切磋琢磨し合い、学習する組織としてメンバーのモチベーションを高めている ・所属の目標を正しく理解し、実現に向けてメンバーをサポートしている
頑張る気力 忍耐強く最後までやり抜く人	計画立案 目標達成	・目標達成に向けた明確かつ、現実的な計画を立案している ・計画に、目標達成を阻害するリスクが織り込まれている ・立案された計画がメンバーに共有されている
発見地域の課題 解決に向けて自ら考える人	解決策の提示 コラボレーション	・多くの情報によって練られ、合理性と論理に基づいた選択肢を案出している ・複数の選択肢を提示し、メリット、デメリットや予想される結果を示している ・所属を超えて連携や調整が必要な課題に対しても積極的に解決に向けた働きかけをしている
真心こめておもてなし 誠実に対応できる人	傾聴力 調整力	・相手の話をしっかり聞き、相手を理解しようとしている ・自分の価値観を一方的に押し付けず、相手を肯定して受け入れる ・文化、価値観等の違う人とも円滑にコミュニケーションし、相互理解に努めている
視野が広く豊かな想像力 未来を創造する人	コスト意識 未来志向	・コストを常に把握し、コストを下げる施策を常に考え実行している ・社会全体の動きを適切に把握し、先進的な取り組みをよく研究している ・未来志向で自身の考えを情熱的に語っている

課長級

【課長に期待される行動】

所属の責任者として、組織のビジョンを明らかにし、目標を達成するために所属職員及び事務事業のマネジメントを行います。

【その他課長級職員に期待される行動】

課長を補佐し、特に高度な事務事業を推進します。

めざす職員像	キーワード	コンピテンシー
何事も挑戦 積極的にチャレンジする人	マネジメント力	・公務員倫理・職務規律を遵守し、所属の職員に範を示している ・所属職員の状況を把握し、その育成に積極的に取り組んでいる
頑張る気力 忍耐強く最後までやり抜く人	実行力	・これまでに培った知識・経験を活かし、所属の業務遂行を指揮している ・所属の業務改善・働き方改革の推進に向け、GX・DX等を積極的に推進している
発見地域の課題 解決に向けて自ら考える人	構想・判断力	・業務の状況を的確に把握し、業務を適切に遂行するための方針を示している ・困難な事柄について、冷静かつ迅速な判断を行い、適切な行動や指揮を行っている
真心こめておもてなし 誠実に対応できる人	説明・調整力	・所属の方針等について、わかりやすく丁寧に説明している ・立場や意見が異なる相手とも、真摯に対話し合意を形成している
視野が広く豊かな想像力 未来を創造する人	創造力	・全市的・全庁的な視野をもって業務にあたっている ・所管業務にかかる将来的な課題を見据え、長期的な視野をもって業務を指揮している

部長級

【部長に期待される行動】

部内の行政全般をつかさどる最高責任者として、矜持を持って後進を指導するとともに、トップマネジメントを発揮し、効果的な組織経営を行います。

【次長に期待される行動】

部長を補佐し、部内外における横断的な連携や総合調整を行うとともに経営資源の最適配分等を行います。

【その他部長級職員に期待される行動】

部長を補佐し、部内における特命事項の推進等を行います。

めざす職員像	キーワード	コンピテンシー
何事も挑戦 積極的にチャレンジする人	リーダーシップ	・公務員倫理・職務規律を遵守し、全体の奉仕者としての範を示している ・部局の責任者として、各所属の状況を把握したうえで、指導力を発揮している
頑張る気力 忍耐強く最後までやり抜く人	実行力	・これまでに培った知識・経験を活かし、部局の重点事項の遂行等を指揮している ・部局の業務改善・働き方改革等の推進に向け、GX・DX等について指揮している
発見地域の課題 解決に向けて自ら考える人	構想・判断力	・所管業務の状況を適切に把握し、課題について基本的な方針を示している ・困難な事柄について、冷静かつ迅速な判断を行い、適切な指示を行っている
真心こめておもてなし 誠実に対応できる人	説明・調整力	・部局の方針等について、わかりやすく丁寧に説明している ・立場や意見が異なる相手とも、真摯に対話し、合意を形成している
視野が広く豊かな想像力 未来を創造する人	創造力	・市の幹部職員として、全市的・全庁的な視野をもって業務にあたっている ・市の将来に向けた課題を正面から見据え、長期的な視野をもって業務を指揮している

※各職位に求められる代表的なコンピテンシーについては、職員を取り巻く状況の変化に伴い、求められる行動特性の内容を修正する必要がある場合は、柔軟な対応を行うこととします。



Ⅳ 人材育成の取組み

1. 採用

（１）人物を重視した採用

組織の最大の資源は人（職員）であり、多様化・複雑化する市民ニーズに的確に対応していくためには、単なる知識や事務処理能力だけでなく、人間性や創造性に優れた人材を確保することが必要です。公務員試験（教養試験）だけでなく、基礎能力検査（SPI試験）を取り入れるなど、受験しやすい筆記試験を実施するとともに、受験者本人の個性や熱意などを面接等で見極め、人物を重視した採用を行います。

（２）社会人経験者を対象とした採用（キャリアチャレンジ）

民間企業等で培った能力、知識、経験、資格等を活かし、新しい価値観や斬新な発想力で市政にイノベーションを起こす人材を獲得するため、社会人経験者を対象とした採用を行います。

（３）採用試験におけるPR活動の強化

より多くの優秀な人材に採用試験を受験いただくため、市独自の職員採用説明会の実施や市ホームページの充実、大学等主催の就職説明会への参加、PR動画や各種SNSの活用など、様々な手法を駆使しながら積極的な情報発信を行い、本市採用試験への受験意欲を高める取組みを強化します。

（４）豊富な経験を有するシニア人材の活用

職員が長年培ってきた豊富な知識や経験等を公務に活かすとともに、それらを後進に継承するため、働く意欲と能力のある60歳以上のシニア人材の活用を行います。



2. 配置

（１）戦略的な人事異動の実施

職員の能力を最大限に活かし、組織力を維持・向上させていくために、戦略的に人事異動を実施し、職員が様々な職務を経験することで、自身の成長の機会を与えキャリア形成の促進を図ります。人事異動にあたっては、本人の意欲・希望及び職務遂行状況、職場の状況や意見、ジョブローテーションの考え方等に基づき、「適所適材」となる職員配置を行い、組織の活性化を図ります。

（２）ジョブローテーションの推進

職員が多様な業務を経験することにより、幅広い視野や知識・スキル等を身につけるとともに、職員の適性分野の見極めや自身のキャリアビジョンを主体的に描けるよう、ジョブローテーションを実施します。特に採用から約10年間は、概ね3年ごとに異なる行政分野や部署を経験し、職務の習熟度を高めます。

（３）複線型人事を意識した多様な働き方の推進

職員の就業意識の変化や市民ニーズの多様化に対応するため、職員個人の能力・適性に応じた役割や働き方の選択肢を増やすなど、複線型人事を意識した職員の多様な働き方を推進します。

（４）自己申告制度の活用

職員の意欲を踏まえたより効果的な職員配置を推進するため、自己申告制度を引き続き活用します。

（５）希望降任制度の活用

病気その他心身の故障や家族の介護その他家庭の事情等により、その職責を果たすことが困難であると感じる職員を対象に、自己申告などにより本人の降任希望を反映させる制度を活用します。これにより、当該職員の負担を軽減するとともに職員配置の適正を図ることで組織の活性化を図ります。



3. 育成

（１）職場内教育（OJT）の充実

職務遂行に必要な情報・知識・技術等を身につけるためには、職場内での教育（OJT）が必要であり、日常的に職員個人に対するきめ細やかな個別指導が重要です。各職場においてOJTを実施し、職員相互の学び合いによる組織力の向上を図ります。

（２）職場研修の実施

職員としての基本的な姿勢や知識、スキル等を研修のテーマとして設定し、各職場で定期的に職場研修を実施し、職場の仲間と共に学びながら職員力及び組織力を高めます。

（３）階層別研修の充実

一定の役職に達している職員や昇格者を対象に階層別研修を実施し、職位に応じた能力開発を行います。特に採用後３年間は、業務遂行能力が著しく向上する時期であることから、集中的に研修を実施し、若手職員の早期育成を促進します。

（４）専門研修・特別研修・派遣研修の強化

実務の専門性向上に向けた専門研修や、職員の意識改革を図るための研修を実施するとともに、民間企業等が行う研修に職員を派遣し、職員の専門的知識の習得等をはじめとする業務遂行能力の向上を図ります。また、市民協働の視点をもって職員自らも地域の一員として積極的に関わりを持ち行動できる職員を育成します。

（５）新規採用職員の育成強化

新規採用職員の公務員としての資質の向上を図るとともに、一日も早くその能力や資質が業務に活かせるよう、OJTや他の研修と連携しながら重点的な育成指導を推進します。

また、メンター制度による日常業務における基本的知識・スキル等の習得と職場への早期順応を図るとともに、組織全体で新規採用職員を育成します。

（６）自主的な学びの支援

自己啓発に積極的に取り組む環境を整備し、職員の主体的な活動を支援するため、自主研究グループの育成を支援します。また、職員に対する通信教育講座の情報提供や受講料の一部補助を行うとともに、職務遂行に実用的な国家資格等を取得した場合に受験料の一部を補助するなど、職員の自己啓発意欲を促進します。



4. 評価

（１）能力評価

各職位に求められる代表的なコンピテンシー（行動特性）を指標として、より具体的、客観的にその事実や結果に基づき、職務遂行能力を評価します。

（２）業績評価

組織目標を達成するための職員の役割や責任を明確にし、取り組むべき業務について目標を設定します。その目標の達成度に対し、業務上の業績を客観的に評価します。

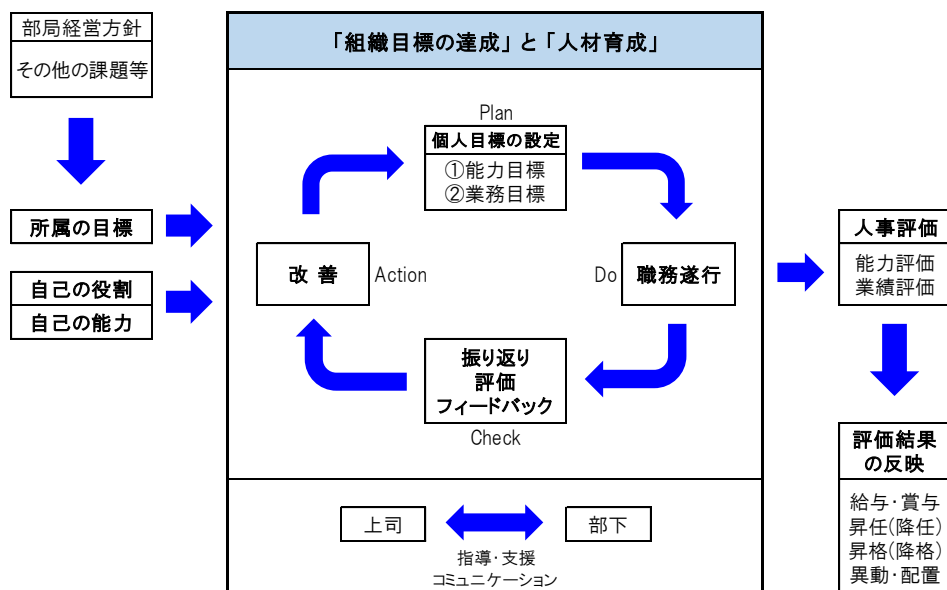
（３）多面的な評価の検討

人事評価の透明性や納得性を高めるため、直属の上司だけでなく、同僚や部下など様々な立場からの評価を行う等の多面的評価を検討します。

（４）評価結果の活用

人事評価を実施した結果は、職員の賞与や昇任・昇格、人事異動や配置等に活用するほか、職務能力や執務態度に課題を抱え、勤務実績が良くない職員に対しては、個別の指導や研修を通して改善を促します。それでも改善が見られない場合は、降任や降格などの地方公務員法に基づく身分上の措置を含めた適正な対応を行います。

人事評価制度の概要



V 職場環境の整備

（１）健康管理・健康づくり

職員の能力を最大限に発揮し、業務を遂行するには、職員が心身ともに健康で安心して働ける職場づくりが重要となります。

超過勤務が慢性化している職員に対しては、過重労働対策として、産業医と連携を図り、産業医による面談の実施や、疲労蓄積度チェックを行うとともに、全庁的に時間外勤務の縮減を推進します。

（２）職員のメンタルヘルスの取組み支援

近年、社会経済の急激な変化の中で、「ストレス社会」といわれる社会的背景や「職場環境の変化」、「人間関係の変化」等に伴い、本市においてもメンタルヘルスに問題を抱える職員が増加傾向にあり、対策は人材育成においても大きな課題となっています。このようなことから、メンタルヘルスについて正しく理解できる研修の実施や、相談体制の充実を図るとともに、ストレスチェックの実施を推進します。

（３）長期休職者の職場復帰支援

長期休職者がスムーズに職場に復帰できるよう、復帰者を迎える側に対する啓発等を行うとともに、試し出勤制度の活用や業務分担等について一定の配慮を行い、再発防止のための取組みを推進します。

（４）ハラスメント対策（セクシャル・ハラスメント、パワー・ハラスメント等）

セクシャル・ハラスメントやパワー・ハラスメント等を防止するため、研修等により全庁的に意識啓発を行うとともに、ハラスメント対策の窓口の設置や職場研修の実施等を通じてハラスメントのない職場づくりを推進します。

（５）仕事と家庭生活の両立支援

仕事と家庭生活（育児・介護・地域活動等）の両立が安心して行えるように、「育児・介護両立支援ハンドブック」を周知するなど、各種制度の正しい理解や意識啓発を行います。また、上司からの声掛けなどにより、年次有給休暇等の計画的な取得や男性職員の育児休業等の取得を促進し、組織全体で職員の柔軟な働き方を推進します。



VI 結びに代えて

人材育成基本方針に基づく取組みを着実に実施していくためには、職員、管理監督者、人事・研修セクションのそれぞれが、責務と役割を明確にした上で、次のような取組み姿勢を持つ必要があります。

【職員の取組み姿勢】

職員は、全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、全力を挙げて職務に専念する義務があります。また、自らの能力を高め、より良い職務上の成果を挙げることにより、満足感や達成感を得ることができるとともに、自身の自己実現を果たすことができます。

人材育成の基本は、職員一人ひとりの主体的な自己啓発の取組みであり、個々の意欲と向上心がなければ組織の発展は望めません。組織の中で各職員が自己啓発に意欲を持って取り組むことにより、他の職員の向上心を刺激し、職場全体で意識が高まることが期待できます。

【管理監督者の取組み姿勢】

職員の仕事に関する能力を開発・向上させるには、職場における日常業務が最も重要であり、管理監督者は、あらゆる機会を捉えて的確に指導・助言を行うとともに、めざすべき職員像の実現を支援し、良好な職場環境づくりを進めていくことが重要です。

【人事・研修セクションの取組み姿勢】

人材育成を効果的・体系的に推進していくためには、基本方針に盛り込まれた人材育成に向けた具体策の展開や検討を、着実に行っていくことが重要です。

持続可能な自治体経営に向けて、職員一人ひとりが、この方針に基づく取組みを通して能力をさらに発揮し、組織全体で目標や課題を共有しながら、長浜市職員としての矜持を胸に仕事に勤しみ、未来を切り拓く責任ある役割を果たしていきます。



長浜市人材育成基本方針
令和3年12月 改定

発行 長浜市
編集 総務部人事課 THRM※検討チーム
〒526-8501 長浜市八幡東町632番地
電話 0749-65-6502 FAX 0749-63-4111
メール jinji@city.nagahama.lg.jp

※THRM…「Total Human Resource Management（総合的な人材マネジメント）」の略。

