

長浜市地域経営改革会議（令和４年度第２回）次第

日時：令和４年７月７日（木）１０：１５

会場：長浜市役所本庁３階 特別会議室

１ 開 会

２ 議 事

（１）長浜市総合計画基本計画 行財政運営・行政改革の推進（案）について

（２）人材育成の取組について

３ その他

４ 閉 会

配付資料

【資料１】第３期 長浜市総合計画基本計画 計画の推進に向けて 変更案

【資料２】第３期 長浜市総合計画基本計画 計画の推進に向けて 変更案(新旧あり)

【資料３】長浜市人材育成基本方針

第 3 期 長浜市総合計画基本計画
計画の推進に向けて 変更案

計画の推進に向けて

※主な変更箇所を赤字にしております。

行政経営改革の基本的な考え方

1 行政経営改革の位置付け

人口減少社会において、限られた経営資源でサービスの質と地域活力の維持・向上を図るためには、地域が抱える様々な課題に対して市民をはじめ自治会や地域づくり協議会、市民活動団体・企業等の様々な主体と行政とが協働・連携し、それぞれの特性や強みを生かしながら課題を解決していく活力あるまちづくりを進め、持続可能な地域経営を市民とともに行う必要があります。行政経営改革は「長浜市基本構想」に掲げる、めざすまちの姿「新たな感性を生かし みんなで未来を創るまち 長浜」を行政運営の面から進めるために必要となる、効果的・効率的な組織運営、職員の意識改革や能力の向上、市民をはじめとする多様な主体との協働・連携、健全な財政運営の確立などを目的に行います。

2 前提となる経営資源：令和8年度

定員適正化計画、公共施設等総合管理計画、財政計画に定められた、経営資源(職員・施設・予算)を前提として、行政経営改革に取り組みます。

※各個別計画の改定時期が総合計画基本計画と異なるため、改定があった場合には、各個別計画に記載された経営資源を目標として取り組みます。

- ・ 正規職員数 : 1,025 人 <定員適正化計画>
※令和6年時点
- ・ 公共建築物の延床面積 : 64.3 万㎡ <公共施設等総合管理計画>
※令和6年時点
- ・ 普通会計予算規模 : 507 億円 <財政計画>

3 行政経営改革の目標

(1) 行政経営改革の目標

限られた経営資源(職員、施設、予算、時間、情報)を最大限活用することにより、生産性・地域力・経営力を向上させ、質の高いサービスを提供することで、「長浜市基本構想」に掲げるめざすまちの姿「新たな感性を生かし みんなで未来を創るまち 長浜」の実現を行政運営の面から支えます。

(2) 財政健全化指標

目標を達成するための健全な財政運営の目安として、地方公共団体の財政の健全化に関する法律に基づく、次の**財政計画(令和8年度時点)**に定める4つの健全化判断比率を財政健全化指標とし、管理していきます。

- | | |
|-------------|--------------------------------|
| ① 財政規模の適正化 | 当初予算の規模
(507 億円) |
| ② 財政の硬直化の回避 | 経常収支比率
(95%以下) |
| ③ 適切な資産管理 | 市民一人当たり有形固定資産額残高
(167 万円以下) |
| ④ 将来負担額の削減 | 地方債残高
(458 億円) |

4 改革の方針

行政経営改革の目標の実現に向けて、市職員は、市民からの信託を受けた全体の奉仕者であることを強く自覚し、次の3つの改革の方針に基づき行政改革に取り組みます。

(改革の方針1) サービスの「質」と「効率性」を改善し 生産性を上げます

これまでは、施設の規模やサービスの量が重視されてきましたが、財政規模や人員、施設が制約される中では、コストを削減しつつも施設機能やサービスの維持・向上を図るサービスの質と効率性が重視されます。

コストの削減とサービスの維持・向上を同時に図るため、各部局に行政トランスフォーメーション推進本部(GX 推進本部)を設置し、部局マネジメントの中で現場の個別・具体的な課題に対し、デジタル技術の活用や民間活力の導入等の業務変革に取り組むことにより、サービスの質と効率性を常に改善し、生産性を上げます。

(改革の方針2) 市民との協働・連携を推進し 地域力を上げます

これまでは、市民まちづくりセンターやスポーツ・歴史文化施設など、地域の方々に身近で親しまれている公共施設の管理については、市民のニーズにより効果的、効率的に対応するため、地域づくり協議会をはじめとする民間の能力を活用しつつ、市民サービスの向上と経費の削減を図ることを目的に、指定管理者制度の導入を中心とした市民との協働を進めてきました。

これからは、市民協働を地域経済の活性化や地域雇用の創出の観点からも、公共施設整備、公共サービスの提供、公有財産を活用した公共性の高い事業など幅広い分野で進めるとともに、市民をはじめ自治会や地域づくり協議会、市民活動団体・

企業等の様々な主体がそれぞれの特性や強みを生かすことができる活力ある地域づくりを進めることにより、市民と行政との協働・連携を推進し、地域力を上げます。

（改革の方針３） 比較可能な公会計を活用し 経営力を上げます

比較可能な公会計が整備されたことにより、財政の見える化、財務分析の実施、減価償却費等のフルコストの把握等が可能となりました。今後は、市民に行政運営の情報を正確にわかりやすく公表するとともに公会計で得られたデータを基に、公共施設の計画的な更新の立案等、公会計の活用に向けた取組を更に推進していきます。

行政経営改革の推進方策

1 改革の推進項目

改革の方針に基づき、それぞれ5つの推進項目を定め、行政改革に取り組みます。

(改革の方針1) サービスの「質」と「効率性」を改善し 生産性を上げます

【推進項目】

① 質と効率性を重視したサービスの提供

限られた経営資源の中で、高度化複雑化する市民ニーズや社会課題に対応するため、各部局に行政トランスフォーメーション推進本部（GX 推進本部）を設置し、部局マネジメントの中で現場の個別・具体的な課題に対し、「デジタル化」や「民間活力の導入」等による業務変革をスピーディーに進めます。

また、新規事業については、サービスの受益者と成果、開始から終了に至るトータルコストを明確にし、行政関与の必要性、受益と負担の公平性を精査したうえで、類似の事務事業の整理・統合を常に検討する「スクラップ・アンド・ビルド」を進めます。

さらに、市民にとってより便利でわかりやすい行政を実現するため、デジタル技術の積極的な活用等により、市民の利便性・快適性を高め、一層のサービスの質的向上と業務の効率化を推進します。

② 行政課題に対応できる組織機構の整備

定年引上げや職員の年齢構成の隔たりを考慮しながら、サービスの質を維持・向上させ、市民ニーズや新たな行政課題に迅速に対応できるよう、係を基礎として組織の統率力を高めるとともに、簡素で柔軟性、機動性のある組織づくりを進めます。

③ 内部統制の整備・運用とコンプライアンスの徹底

違法行為、不正、ミスなどを発生させることなく、法令や所定の基準、方針、手続き等に基づいて、業務が健全かつ効率的に運営されるよう内部統制を整備・運用し、コンプライアンスの徹底を図ります。

④ 職員の意欲や能力を高める人材育成の充実

長浜市人材育成基本方針に掲げる、「採用」「配置」「育成」「評価」が一体となった人材マネジメントを推進し、職員の意欲と能力向上による組織の活性化を図ります。

また、女性や若手の活躍を推進し、すべての職員が意欲と誇りを持って働ける職場づくりをすすめます。

(改革の方針2) 市民との協働・連携を推進し 地域力を上げます

【推進項目】

① PPP（官民パートナーシップ）の積極的推進

長浜市官民パートナーシップ推進基本方針(以下「PPP 基本方針」)に基づき、民間が持つノウハウや専門知識、ネットワークなどを活用して、民間と市が適切な役割分担に基づいて公共領域を創造し、公共サービスの充実と効率化を図るため、市民協働事業を積極的に推進します。

② 公共施設の整備・運営への民間資金・能力の積極的活用

官民が連携して公共サービスの提供を行う代表的な手法である PFI（Private Finance Initiative：プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）などにより、公共施設整備における民間資金の活用を図るとともに、施設の維持管理、運営等に民間の経営能力や技術的能力を活用した効果的・効率的な施設サービスの提供を図ります。

③ 市民協働を推進する場づくりと支援体制の整備

市民協働のまちづくりの総合的な支援を行うとともに、市民まちづくりセンターや地域の公共施設等を活用して市民協働のまちづくりを推進する活動を行う場づくりの支援に努めます。

また、市民活動の立ち上げや団体が安定して継続的に活動できるよう運営面での支援をはじめ、地域の課題とそれを解決する手段や資源を有する団体・企業、行政との橋渡しなど、多様な主体とのつながりや情報の提供、調整等を行う中間支援機能を整備します。

④ 地域の創意と工夫が生かされる交付金制度と協働型事業の推進

地域の創意と工夫が生かされるよう、地域づくり協議会に対する交付金制度の見直しを検討します。

また、費用対効果、地域経済の活性化、地域雇用創出の観点から、民間の先駆性、機動性、独創性、柔軟性などの特徴を生かしながら様々な公益的事業を行えるよう協働型事業を拡充するとともに、事業の評価を行います。

⑤ 積極的な情報公開の推進と効果的な市政情報の広報

公共サービスへの民間参入を促すため、PPP 基本方針や有効活用したい公有財産の情報など、市民協働を促す情報を積極的に広報します。

また、行政情報のオープンデータ化を推進し、官民の情報共有、更には行政が提供した情報による民間サービスの創出を促進します。さらに、行政改革の取組が行政内部の効率化に向けた取組だけで終わることのないように SNS 等のデジタルツ

ールを活用しながら本市の課題を市民と共有し、ともに考えることで地域課題の解決を促進します。

(改革の方針3) 比較可能な公会計を活用し 経営力を上げます

【推進項目】

① 財政の透明性・予見可能性の向上と検証性の確保

公共事業の施行状況について、予算額、契約済額及び支出済額を四半期毎に公表するほか、一般行政経費等の決算状況の開示の充実を図ります。

また、統一的な基準による公会計が整備されたことにより、経営状況について、他の地方公共団体や時系列での比較が可能となったため、財政や公共施設等のマネジメントに活用し、行政評価の検討を進めます。

公営企業については、各企業における経営戦略に基づく、経営の自立化、健全化を進めます。

② 公共施設の利活用と機能の確保

公共施設については、公共施設等総合管理計画に基づき、「未来の長浜市民に、よりよきものを引き継ぐ」ことを基本理念として、公共建築物の適正配置、質の向上、更新費用・管理運営費の財源確保、インフラ資産の更新費用の縮減と平準化、長寿命化、投資額の確保により、総合的かつ計画的に管理し、施設機能の確保と効果的な運営を行います。

また、他市町に比べて多くある公共施設については、民間への売却や貸付、譲渡による利活用を積極的に推進し、民間活力による地域活性化を図ります。

人口減少、少子高齢化の進展による施設利用者と施設との需要と供給のバランスの変化に対しては、交通手段の確保等よりハード整備に頼らない施設サービスの維持・向上を図ります。

③ 税源かん養と歳入確保の推進

持続可能な地域経営の観点から、歳入の根幹である市税収入の安定と増強を図るため、新規創業支援等による産業の発展、地域経済の活性化、企業誘致等による雇用の創出、子育て支援、若い人たちが定住できる住環境の整備等、政策的な税源かん養に取り組みます。

また、歳入確保や市民負担の公平性を図るため、市税等の債権回収対策の強化を図るとともに、施設使用料、サービス利用料等については、利用率の向上による収支改善や施設維持管理コストの縮減等を前提に、受益と負担の適正化を図ります。

(公共施設の利活用については②に移動する)

④ 地方債残高の削減と負担金・補助金の見直し

将来世代の負担を軽減するため、地方債残高を増やさないこととし、計画的な繰上償還の実施により、公債費負担の軽減と地方債残高の縮小を図ります。

また、負担金・補助金については、急激に変化する社会経済状況の中で、支出の根拠、必要性、公平性、費用対効果などを絶えず検証し、見直しを進めます。

⑤ 出資法人と広域行政の役割の見直し

出資法人の経営については、市の行政機能の補完、代替等を目的に設立された経緯を踏まえたうえで、公的関与の適正化を図るため、役職員の派遣、財政支援、出資比率などの見直しを行うとともに、経営破たんの回避の観点から経営状況をチェックし、健全化を促進します。

また、広域の行政連携を推進し、現在の一部事務組合などの組織および運営形態について、長期的な視点に立って検討するとともに、事務の効率化とサービスの向上を図るため、隣接に限らない市・町や県、公的機関、NPOなどといった非営利組織との連携による事務の共同処理やサービスの提供についても検討を行います。

2 推進体制と進行管理

これらの改革は、市長を本部長とした「行政改革推進本部・デジタル行政推進本部会議」を中心に各部局が連携して取り組むとともに、毎年度、評価を行い効果的な推進を図ります。

各部局に「行政トランスフォーメーション推進本部」を設置し、部局長を本部長として、部局マネジメントの中で社会変革が急速に進む中でスピーディーに検討、決定、実行ができる体制とします。

また、市の行政経営改革については、取組内容や進行状況を様々な媒体を通じて広報し、行政経営の透明化に努めるとともに、市議会はもとより、市民や有識者で構成する外部会議等の意見も踏まえ、着実に推進していきます。

第2回長浜市地域経営改革会議
令和4年7月7日(木)
【資料2】

第3期 長浜市総合計画基本計画
計画の推進に向けて変更案(新旧あり)

計画の推進に向けて

第2章 行政経営改革の基本的な考え方

1 大綱行政経営改革の位置付け

人口減少社会において、限られた経営資源でサービスの質と地域活力の維持・向上を図るためには、地域が抱える様々な課題に対して市民をはじめ自治会や地域づくり協議会、市民活動団体・企業等の様々な主体と行政とが協働・連携し、それぞれの特性や強みを生かしながら課題を解決していく活力あるまちづくりを進め、持続可能な地域経営を市民とともに行う必要があります。第3次長浜市行政改革大綱（以下「大綱」という。）は、行政経営改革は「長浜市基本構想」に掲げる、都市の将来像めざすまちの姿「協働でつくる輝きと風格のあるまち長浜」「新たな感性を生かし みんなで未来を創るまち 長浜」を行政運営の面から進めるために必要となる、効果的・効率的な組織運営、職員の意識改革や能力の向上、市民をはじめとする多様な主体との協働・連携、健全な財政運営の確立など、長浜市における行政改革の基本的な考え方と推進方策を定めるものです。を目的に行います。

2 前提となる 10 年後の市の姿（経営資源：令和 6 年度）経営資源：

令和 8 年度

10 年後の令和 6 年度を目標年度とした定員適正化計画、公共施設等総合管理計画及び財政計画に掲げている経営資源（職員、施設、予算）を前提として、行政改革に取り組みます。

定員適正化計画、公共施設等総合管理計画、財政計画に定められた、経営資源（職員・施設・予算）を前提として、行政経営改革に取り組みます。

※各個別計画の改定時期が総合計画基本計画と異なるため、改定があった場合には、各個別計画に記載された経営資源を目標として取り組みます。

・ 正規職員数 : 1,025 人 <定員適正化計画>

※令和 6 年時点

・ 公共建築物（ハコモノ）の延床面積 : 64.3 万㎡ <公共施設等総合管理計画>

※令和 6 年時点

・ 普通会計予算規模 : 507.8 億円 <財政計画>

3 大綱の取組期間

大綱の取組期間は、本市の定員適正化計画、公共施設等総合管理計画及び財政計画

~~との整合を図るため、平成27年度から令和6年度までの10年間とします。~~

4.3 大綱行政経営改革の目標

(1) 大綱行政経営改革の目標

~~生産性・地域力・経営力の向上で築く
「協働でつくる 輝きと風格のあるまち 長浜」~~

限られた経営資源（職員、施設、予算、時間、情報）を最大限活用することにより、生産性・地域力・経営力を向上させ、質の高いサービスを提供することで、「長浜市基本構想」に掲げる都市の将来像「~~協働でつくる 輝きと風格のあるまち 長浜~~めざすまちの姿「**新たな感性を生かし みんなで未来を創るまち 長浜**」の実現を行政運営の面から支えます。

(2) 財政健全化指標

~~大綱~~の目標を達成するための健全な財政運営の目安として、地方公共団体の財政の健全化に関する法律に基づく、次の**財政計画(令和8年度時点)に定める**4つの健全化判断比率を財政健全化指標とし、~~平成25年度の水準以下となるよう~~管理していきます。

- ~~① 実質赤字——：一般会計において赤字を出さない。
——(実質赤字比率：0%以下)——~~
- ~~② 連結実質赤字——：一般会計及び特別会計の合算において赤字を出さない。
——(連結実質赤字比率：0%以下)——~~
- ~~③ 将来負担——：将来負担すべき借入残高等は返済可能額を上回らない。
——(将来負担比率：0%以下)——~~
- ~~④ 実質公債費比率：11.1%以下とする。~~

- | | |
|-------------|-------------------------------|
| ① 財政規模の適正化 | 当初予算の規模
(507億円) |
| ② 財政の硬直化の回避 | 経常収支比率
(95%以下) |
| ③ 適切な資産管理 | 市民一人当たり有形固定資産額残高
(167万円以下) |
| ④ 将来負担額の削減 | 地方債残高
(458億円) |

5-4 改革の方針

大綱行政経営改革の目標の実現に向けて、市職員は、市民からの信託を受けた全体の奉仕者であることを強く自覚し、次の3つの改革の方針に基づき行政改革に取り組みます。

（改革の方針1） サービスの「質」と「効率性」を常にカイゼン改善し 生産性を上げます

これまでは、施設の規模やサービスの量が重視されてきましたが、財政規模や人員、施設が制約される中では、コストを削減しつつも施設機能やサービスの維持・向上を図るサービスの質と**効率性**が重視されます。

~~これからは、施策や事業、施設の成果を数値化するとともに、事業費、人件費、減価償却費等を含んだフルコストを把握し、それぞれの目標を定め、PDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルを確実に回し、（改革の方針3へ移動）コストの削減とサービスの維持・向上を同時に図るため、カイゼン運動を職場単位各部局に行政トランスフォーメーション推進本部（GX 推進本部）を設置し、部局マネジメントの中で現場の個別・具体的な課題に対し、デジタル技術の活用や民間活力の導入等の業務変革に~~取り組むことにより、サービスの質と**効率性**を常に**カイゼン改善**し、生産性を上げます。

（改革の方針2） 市民との協働・連携を推進し 地域力を上げます

これまでは、**公民館市民まちづくりセンター**や**体育スポーツ**・歴史文化施設など、地域の方々に身近で親しまれている公共施設の管理については、市民のニーズにより効果的、効率的に対応するため、地域づくり協議会をはじめとする民間の能力を活用しつつ、市民サービスの向上と経費の削減を図ることを目的に、指定管理者制度の導入を中心とした市民との協働を進めてきました。

これからは、市民協働を地域経済の活性化や地域雇用の創出の観点からも、公共施設整備、公共サービスの提供、公有財産を活用した公共性の高い事業など幅広い分野で進めるとともに、市民をはじめ自治会や地域づくり協議会、市民活動団体・企業等の様々な主体がそれぞれの特性や強みを生かすことができる活力ある地域づくりを進めることにより、市民と行政との協働・連携を推進し、地域力を上げます。

(改革の方針3) 比較可能な公会計を整備活用し 経営力を上げます

~~これまでの公会計は、現金主義・単式簿記であり、固定資産等の資産評価ができていなかったため、民間企業のような経営を行うことができませんでした。~~

~~—これからは、国が進める地方公共団体における財務書類等の統一的な基準を設定し、発生主義・複式簿記の導入や固定資産台帳の整備を行うことにより、団体間や時系列での比較可能性を確保する地方公会計を整備し、財務諸表や固定資産台帳など、会計を賢く使って、経営力を向上させます。~~

比較可能な公会計が整備されたことにより、財政の見える化、財務分析の実施、減価償却費等のフルコストの把握等が可能となりました。今後は、市民に行政運営の情報を正確にわかりやすく公表するとともに公会計で得られたデータを基に、公共施設の計画的な更新の立案等、公会計の活用に向けた取組を更に推進していきます。

第3章 行政経営改革の推進方策

1 改革の推進項目

改革の方針に基づき、それぞれ5つの推進項目を定め、行政改革に取り組めます。

(改革の方針1) サービスの「質」と「効率性」を改善しを常にカイゼンし生産性を上げます

【推進項目】

① 質と効率性を重視したサービスの提供

~~既存事業においては、サービスを提供することによって生み出されるアウトプット（業績）とフルコストを把握し、コストを削減しながらアウトプットを維持・向上させる「チームでカイゼン」運動を組織的、継続的に展開します。~~

限られた経営資源の中で、高度化複雑化する市民ニーズや社会課題に対応するため、各部局に行政トランスフォーメーション推進本部（GX 推進本部）を設置し、部局マネジメントの中で現場の個別・具体的な課題に対し、「デジタル化」や「民間活力の導入」等による業務変革をスピーディーに進めます。

また、新規事業については、サービスの受益者と成果、開始から終了に至るトータルコストを明確にし、行政関与の必要性、受益と負担の公平性を精査したうえで、類似の事務事業の整理・統合を常に検討する「~~ビルド・アンド・ストラップス~~クラップ・アンド・ビルド」を進めます。

さらに、市民にとってより便利でわかりやすい行政を実現するため、~~情報通信技術~~デジタル技術の積極的な活用や等により、~~窓口等における~~市民の利便性・快適性を高め、一層のサービスの質的向上と業務の効率化を推進します。

② シンプルでわかりやすい行政課題に対応できる組織機構の整備

~~職員定員の適正化による計画的な職員数の縮減に対応しつつ、定年引上げや職員の年齢構成の隔たりを考慮しながら、サービスの質を維持・向上させ、市民ニーズや新たな行政課題に迅速に対応できるよう、係を基礎として組織の統率力を高めるとともに、簡素で柔軟性、機動性のある組織づくりを進めます。~~

また、~~本庁と北部振興局、支所のあり方について、市全体として効果的・効率的な行政運営を可能とするとともに、市民にとってわかりやすい組織体制となるよう、本庁・北部振興局・支所の機能や役割を見直し、組織の適正化を進めます。~~

③ 内部統制の整備・運用とコンプライアンスの徹底

違法行為、不正、ミスなどを発生させることなく、法令や所定の基準、方針、手続き等に基づいて、業務が健全かつ効率的に運営されるよう内部統制を整備・運用し、コンプライアンスの徹底を図ります。

④ 職員力・組織力を高める人材育成の充実職員の意欲や能力を高める人材育成の充実

~~サービスの提供にあたり、職員一人ひとりが行政のプロフェッショナルとして、必要な政策立案力、実行力、判断力、調整力、改善意識を持って職務にあたるよう人材育成の充実を図ります。~~

~~また、目標管理制度や「チームでカイゼン」運動を通じて、職員がリーダーシップを身につける場を提供し、市役所の組織力を高めます。~~

長浜市人材育成基本方針に掲げる、「採用」「配置」「育成」「評価」が一体となった人材マネジメントを推進し、職員の意欲と能力向上による組織の活性化を図ります。

また、女性や若手の活躍を推進し、すべての職員が意欲と誇りを持って働ける職場づくりをすすめます。

⑤ 職員の能力、意欲、経験等を活かす人事管理制度の整備（④と統合）

~~職員が、それぞれの持つ能力と意欲、経験を最大限発揮できるよう、客観的で公平性、透明性の高い人事評価制度を整備・運用し、職員の能力・業績等に応じた人事管理を行います。~~

~~また、女性や若手の活躍が広がるなど、職員の誰もが意欲と誇りを持って働ける職場環境づくりを進めるとともに、多様な任用制度の活用を図ります。~~

（改革の方針2） 市民との協働・連携を推進し 地域力を上げます

【推進項目】

① PPP（官民パートナーシップ）の積極的推進

~~現在、市が提供しているサービスを地域経済の活性化、地域雇用の創出、まちづくりといった観点から、市民協働事業として実施できないか評価を行い、市事業における（仮称）官民パートナーシップ計画（以下「PPP計画」という。）を策定し長浜市官民パートナーシップ推進基本方針（以下「PPP基本方針」）に基づき、民間が持つノウハウや専門知識、ネットワークなどを活用して、民間と市が適切な役割分担に基づいて公共領域を創造し、公共サービスの充実と効率化を図るため、市民協働事業を積極的に推進を図ります。~~します。

② 公共施設の整備・運営への民間資金・能力の積極的活用

官民が連携して公共サービスの提供を行う代表的な手法である PFI（Private Finance Initiative：プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）などにより、公共施設整備における民間資金の活用を図るとともに、~~指定管理者制度の導入推進~~
~~など~~、施設の維持管理、運営等に民間の経営能力や技術的能力を活用した効果的・効率的な施設サービスの提供を図ります。

③ 市民協働を推進する拠点場づくりと支援体制の整備

~~地域づくり協議会などの活動団体が地域づくりの活動拠点としても活用できるよう、公民館や文化・体育施設等の指定管理者制度の導入を推進するとともに、地域に合った幅広い自主的な活動が展開できるよう、公民館については、社会教育拠点としての公民館から地域拠点としてのコミュニティ施設への転換を目指します。~~

市民協働のまちづくりの総合的な支援を行うとともに、市民まちづくりセンターや地域の公共施設等を活用して市民協働のまちづくりを推進する活動を行う場づくりの支援に努めます。

また、市民活動の立ち上げや団体が安定して継続的に活動できるよう運営面での支援をはじめ、地域の課題とそれを解決する手段や資源を有する団体・企業、行政との橋渡しなど、多様な主体とのつながりや情報の提供、調整等を行う中間支援機能を整備します。

④ ~~地域一括交付金制度等の検討~~地域の創意と工夫が生かされる交付金制度と協働型事業の拡充推進

~~各部署において支出されている地域づくりのための補助金等について整理し、地域づくり協議会に対する地域一括交付金制度の創設等、地域の創意と工夫が生かされる補助金制度を検討します。~~

地域の創意と工夫が生かされるよう、地域づくり協議会に対する交付金制度の見直しを検討します。

また、費用対効果、地域経済の活性化、地域雇用創出の観点から、民間の先駆性、機動性、独創性、柔軟性などの特徴を生かしながら様々な公益的事業を行えるよう協働型事業を拡充するとともに、事業の評価を行います。

⑤ 積極的な情報公開の推進と効果的な市政情報の広報

公共サービスへの民間参入を促すため、~~PPP計画~~PPP 基本方針や有効活用した公有財産の情報など、市民協働を促す情報を積極的に広報します。

また、行政情報のオープンデータ化を推進し、官民の情報共有、更には行政が提供した情報による民間サービスの創出を促進します。

さらに、行政改革の取組が行政内部の効率化に向けた取組だけで終わることのな

いように、~~施設の大量更新や人口減少などによって生じる厳しい財政状況といった~~本市の課題を市民と共有し、~~課題の解決に向けてともに考え、取り組むことができるよう、十分な意見交換ができる広報広聴を進めます。~~SNS等のデジタルツールを活用しながら本市の課題を市民と共有し、ともに考えることで地域課題の解決を促進します。

(改革の方針3) 比較可能な公会計を整備し活用し経営力を上げます

【推進項目】

① 財政の透明性・予見可能性の向上と検証性の確保

公共事業の施行状況について、予算額、契約済額及び支出済額を四半期毎に公表するほか、一般行政経費等の決算状況の開示の充実を図ります。

~~また、経営状況について他の地方公共団体や時系列での比較が一層可能となるよう、また、統一的な基準による公会計の整備を進めるとともに、固定資産台帳等を整備し、~~が整備されたことにより、経営状況について、他の地方公共団体や時系列での比較が可能となったため、事業財政や公共施設等のマネジメントに活用し、行政評価の検討を進めます。

~~さらに、下水道、病院事業などの公営企業については経営戦略の策定等により、経営の自立化・健全化を進めるとともに、公営企業会計を適用していない簡易水道事業、下水道事業等に対して同会計の適用を進めます。~~

公営企業については、各企業における経営戦略に基づく、経営の自立化、健全化を進めます。

② 公共施設の再生利活用と施設サービスのソフト化機能の確保

公共施設については、公共施設等総合管理計画に基づき、「未来の長浜市民に、よりよきものを引き継ぐ」ことを基本理念として、公共建築物~~（ハコモノ）~~の適正配置、質の向上、更新費用・管理運営費の財源確保、インフラ資産の更新費用の縮減と平準化、長寿命化、投資額の確保により、総合的かつ計画的に管理し、施設機能の確保と効果的な運営を行います。

また、他市町に比べて多くある公共施設については、民間への売却や貸付、譲渡による利活用を積極的に推進し、民間活力による地域活性化を図ります。

~~また、~~人口減少、少子高齢化の進展による施設利用者と施設との需要と供給のバランスの変化に対しては、交通手段の確保等~~によるソフトの充実によりハード整備に頼らない施設サービスの維持・向上を図ります。~~

③ 税源かん養と歳入確保の推進

持続可能な地域経営の視点から、歳入の根幹である市税収入の安定と増強を図るため、新規創業支援等による産業の発展、地域経済の活性化、企業誘致等による雇用の創出、子育て支援、若い人たちが定住できる住環境の整備等、政策的な税源かん養に取り組めます。

また、歳入確保や市民負担の公平性を図るため、市税等の債権回収対策の強化を図るとともに、施設使用料、サービス利用料等については、利用率の向上による収支改善や施設維持管理コストの縮減等を前提に、受益と負担の適正化を図ります。

~~さらに、未利用となっている公有財産については、地域団体や民間への貸付や売却を積極的に行うなど有効な利活用を進め、歳入の増加や維持管理コストの縮減を図ります。(公共施設の利活用については②に移動する)~~

④ 地方債残高の削減と負担金・補助金の見直し

将来世代の負担を軽減するため、地方債残高を増やさないこととし、計画的な繰上償還の実施により、公債費負担の軽減と地方債残高の縮小を図ります。

また、負担金・補助金については、急激に変化する社会経済状況の中で、支出の根拠、必要性、公平性、費用対効果などを絶えず検証し、見直しを進めます。

⑤ 出資法人と広域行政の役割の見直し

出資法人の経営については、市の行政機能の補完、代替等を目的に設立された経緯を踏まえたうえで、公的関与の適正化を図るため、役職員の派遣、財政支援、出資比率などの見直しを行うとともに、経営破たんの回避の観点から経営状況をチェックし、健全化を促進します。

また、~~市町合併により湖北地域は本市と米原市の2市のみとなったことから、現在の一部事務組合などの事務の共同処理について、広域の行政連携を推進し、現在の一部事務組合などの組織および運営形態について、~~長期的な視点に立って見直す検討するとともに、事務の効率化とサービスの向上を図るため、隣接に限らない市・町や県、公的機関、NPOなどといった非営利組織との新しい連携（~~新PPP:Public Public Partnership~~）による事務の共同処理やサービスの提供についても検討を行います。

~~2 アクションプランの策定~~

~~大綱の目標を達成するため、行政改革の具体的な取組内容、推進課、年度ごとの目標等を定めた「第3次長浜市行政改革大綱アクションプラン」を策定し、PDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルによる進行管理を行います。~~

~~なお、取組期間内においても、本市の行財政を取り巻く環境の変化に合わせて、見直しを行うものとします。~~

~~令和2年度から令和4年度までは、「改革の方針1」の実現に注力するため「長浜市業務変革」（別紙）に取り組むこととし、アクションプランは策定せず、工程表にて「デジタル化」と「民間活力の導入」を手段とする取組を進行管理していきます。~~

~~3-2 推進体制と進行管理~~

これらの改革は、市長を本部長と**するした**「行政改革推進本部・**デジタル行政推進本部会議**」を中心に各部局が連携して取り組むとともに、毎年度、評価を行い効果的な推進を図ります。

~~令和2年度からは、各部局に「行政トランスフォーメーション推進本部」を設置し、部局長を本部長として、部局マネジメントの中で**社会変革が急速に進む中で**スピーディーに検討、決定、実行ができる体制**とします。としました。**~~

~~また、市民の誰もが改革の進行状況や成果等を確認・点検できるよう、毎年度わかりやすく取りまとめ、様々な媒体を通じて広報し、行政経営の透明化を図るとともに、市議会はもとより、市民、有識者で構成する「長浜市地域経営改革会議」などの意見を踏まえ、着実に推進していきます。~~

また、市の行政経営改革については、取組内容や進行状況を様々な媒体を通じて広報し、行政経営の透明化に努めるとともに、市議会はもとより、市民や有識者で構成する外部会議等の意見も踏まえ、着実に推進していきます。

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

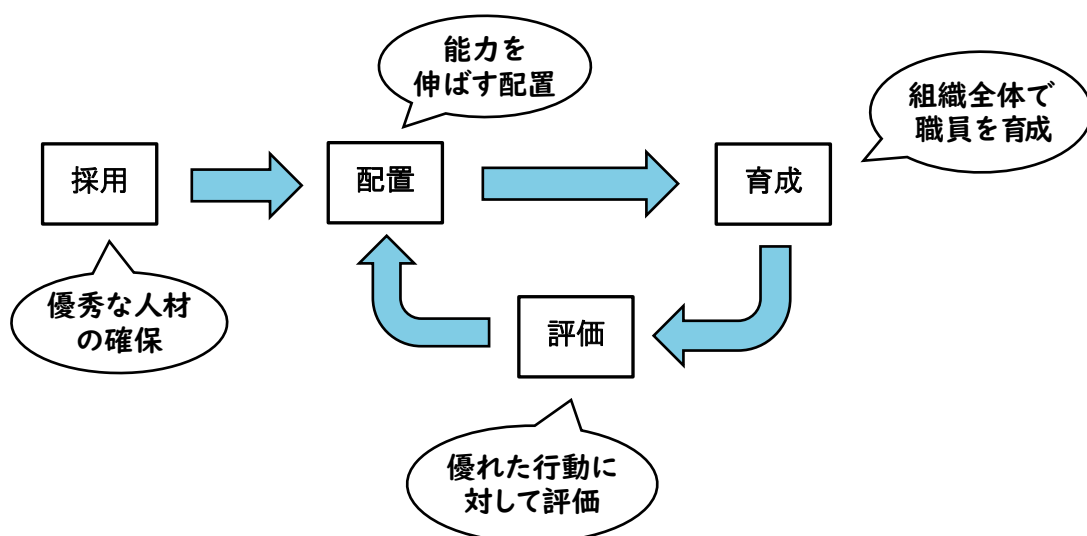
2回の合併を経た本市は、「長浜市基本構想」の将来像の実現に向けて、貴重な経営資源である職員が、より多彩な力を備え、最大限に能力を発揮するために、市政に求める「職員力」と「組織力」を明らかにした「長浜市職員力・組織力開発基本方針」を平成25年3月に策定しました。また、平成29年3月に策定された長浜市総合計画に合わせて当基本方針を改定し、高い資質をもった職員と組織づくりへと昇華する取組みを推進してきました。

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。

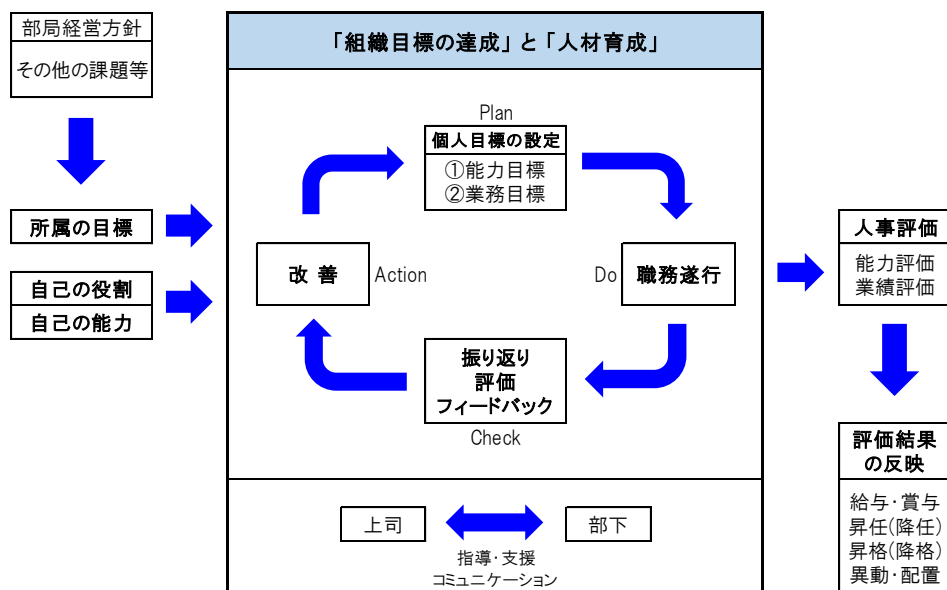
（３）多面的な評価の検討

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。

