

弘前市職員

人財

育成

基本方針

～自ら考え、行動力にあふれた人財の育成～

市役所とは？



弘前市マスコットキャラクター
たか丸くん

令和元年6月
弘前市

目 次

弘前市人財育成基本方針の策定にあたり	……	1
弘前市職員としての責務	……	2
目指す職員像	……	3
人財育成におけるキャリア・デザインと人事評価制度	……	4
自己成長のためのサイクル	……	5
階層別に求められる主な役割と能力	……	6
人財育成を推進するための体制	……	7
1 職場環境	……	8
2 仕事の進め方	……	9
【OJTの推進】	……	10
3 職員研修	……	11
4 人事管理	……	12
用語の説明	……	13

～「人材」から「人財」へ～

当市では、知識や技術を習得し、個人の資質や能力を高めていく「人材」の育成から、一歩進めて、その力量を発揮することで、真に市民にとっての『財産』となる職員を「人財」として育成していくことを目指します。

このため、本方針では『人財』と表記しています。

弘前市人財育成基本方針の策定にあたり

急速な少子高齢化や定住人口の減少時代を迎え、地域活力の低迷が一層危惧されています。その一方では、個人の価値観やライフスタイルの多様化により市民の行政サービスへの要求は高まっています。また、当市においては、近年では経験豊富な職員の退職者数が増加し、職員構成など職員を取り巻く環境も大きく変化してきています。

このような社会情勢の中、市民が安心して安全に地域で暮らせるよう、充実した市民サービスの提供を続けるためには、限られた人員で効果的かつ効率的に業務を遂行するための市政の担い手となる職員の役割の重要性が一層求められています。そして、市民から信頼される行政運営を進めていくためには、職員一人ひとりが常に市民目線に立って、地域課題を的確に把握し、積極的に行動することができる力が必要不可欠であります。

このようなことから、職員の意欲と能力を十分に引き出すことができ、職員間の知識や技術がOJTなどを通じて確実に引き継がれていくことができる職場環境をつくるために、この度、これまでの弘前市職員人財育成基本方針を大幅に見直し、新たに策定しました。

今後は、この方針に基づきながら、これまで以上に職員一人ひとりが持つ能力をさらに発揮できるよう、組織全体で目標・課題を共有しながら、自ら考え、行動力にあふれる弘前市職員の育成に取り組んでいきます。

弘前市長 櫻田 宏

弘前市職員としての責務

「すべての職員は、全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、且つ、職務の遂行の当たっては、全力を挙げてこれに専念しなければならない。」

このことは、地方公務員法第30条（サービスの根本基準）に定められており、私たち職員は、常に念頭におきながら、職務を遂行しなければなりません。

超少子高齢化や社会・雇用情勢の変化、多様化する市民ニーズなどを的確にとらえながら、限られた様々な地域資源を有効かつ効果的に活用し、最大の効果を上げるために、私たち職員一人ひとりが日々成長する不断の努力が求められます。

～初心を思い出してみてください～

「地方公務員法」及び「弘前市職員のサービスの宣誓に関する条例」の規定により、宣誓をしてからでなければ、職務を行ってはならないことになっています。皆さんは、採用時にこの宣誓書を読み上げています。今一度、本宣誓書を読み返し、市職員としての意識と行動を確認してください。

宣 誓 書

私は、ここに主権が国民に存することを認める日本国憲法に従い、かつ、これを擁護することを固く誓います。

私は、地方自治の本旨を体するとともに、全体奉仕者として、公務を民主的かつ能率的に運営すべき責務を深く自覚し、国民の意志によって制定された法律及び住民の意志によって制定された条例に従い誠実かつ公正に職務を執行することを固く誓います。

目指す職員像

市民の役に立つ所

市役所は、「市民の役に立つ所」です。
職員一人ひとりが「目指す職員像」を常に念頭に置きながら、
全庁挙げて人財育成を進めていきます。

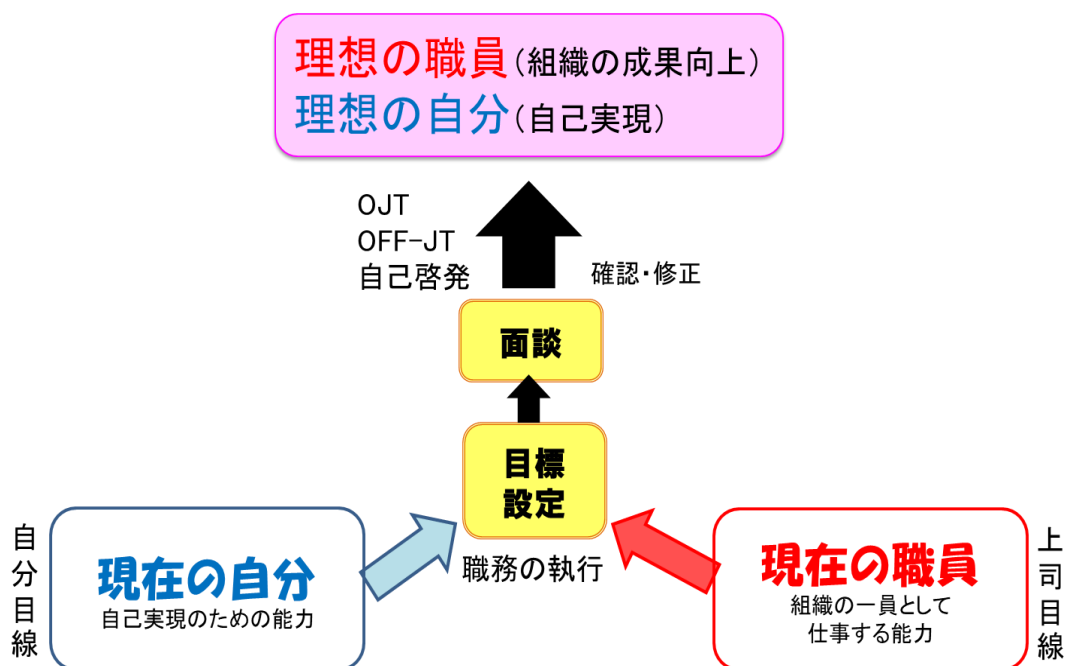
『目指す職員像』

- 🌸 元気で明るく、親切な職員
- 🌸 市民目線で考え、
市民と共に行動する職員
- 🌸 郷土愛と情熱をもち、
何事にも自ら挑戦する職員

人財育成のための キャリア・デザインと人事評価制度

※本指針で掲げるキャリア・デザインとは、公務員生活における職務経験、能力形成について主体的に行動することをいいます。また、仕事を離れて、地域社会や自分の生き方の課題解決のために行動することも、自身の成長につながるものと考えます。

組織の一員として、**目指す職員像に成長するために**



留意点

- 必ずしも「理想の自分=求められる自分」ではないこと。
- 目標を設定する際には、前回の評価(能力評価・業績評価)を参考にすること。
- 職員一人ひとりが設定した目標に近づくことができるよう、能力や資質の向上を図り、職務を遂行すること。
- 人事評価時に目標が達成しなくても、落胆しすぎないこと。
(目標を達成できなくても、成長はできている。)



自己成長のためのサイクル

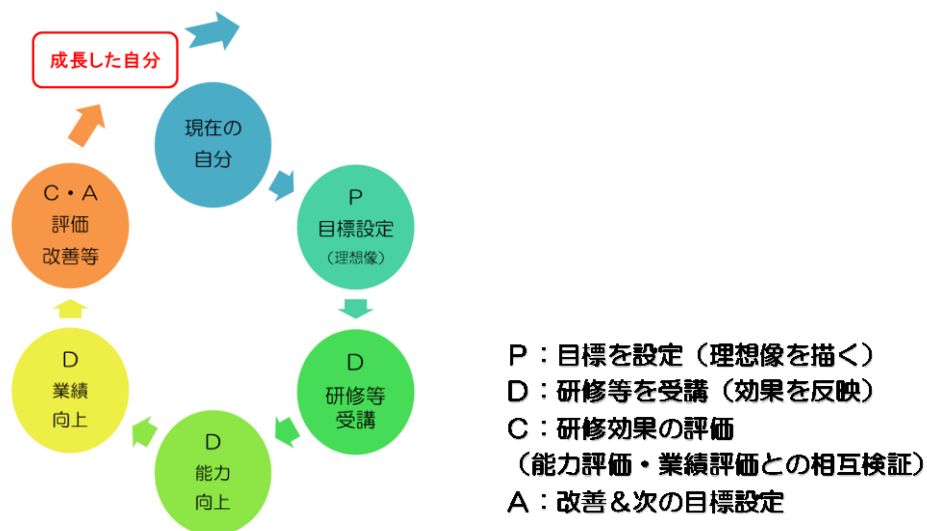
職員研修と人事評価制度を一体的に進めながら、仕事に対する意欲や個々のモチベーションを高めることで、市役所全体の仕事力を向上させることができます。そして、このモチベーションを高めるために自らキャリア・デザイン（※）を具体的に描き、実現に向けて成長する意識と行動力が大切です。

しかし、公務員の職場においては、組織全体の枠組みがあり、定数などが定められていることから、必ずしも自分が希望する職場に配属されない場合もあります。

このため、配属された職場において、市が目指す組織目標や職員像を踏まえ、自分の担当業務をしっかりと把握し、的確に事務処理を行いながら知識や技術を高めていく過程において、新たな発見やアイデアの創出へとつながり、キャリア・デザインを考える機会となり得ます。

現在、人事評価制度（※）における能力評価（※）と業績評価（※）のフィードバックの機会に上司と面談する機会があります。自身が描くキャリア・デザインを上司に示し、助言や支援を受けながら自己実現を図るよう努めてください。

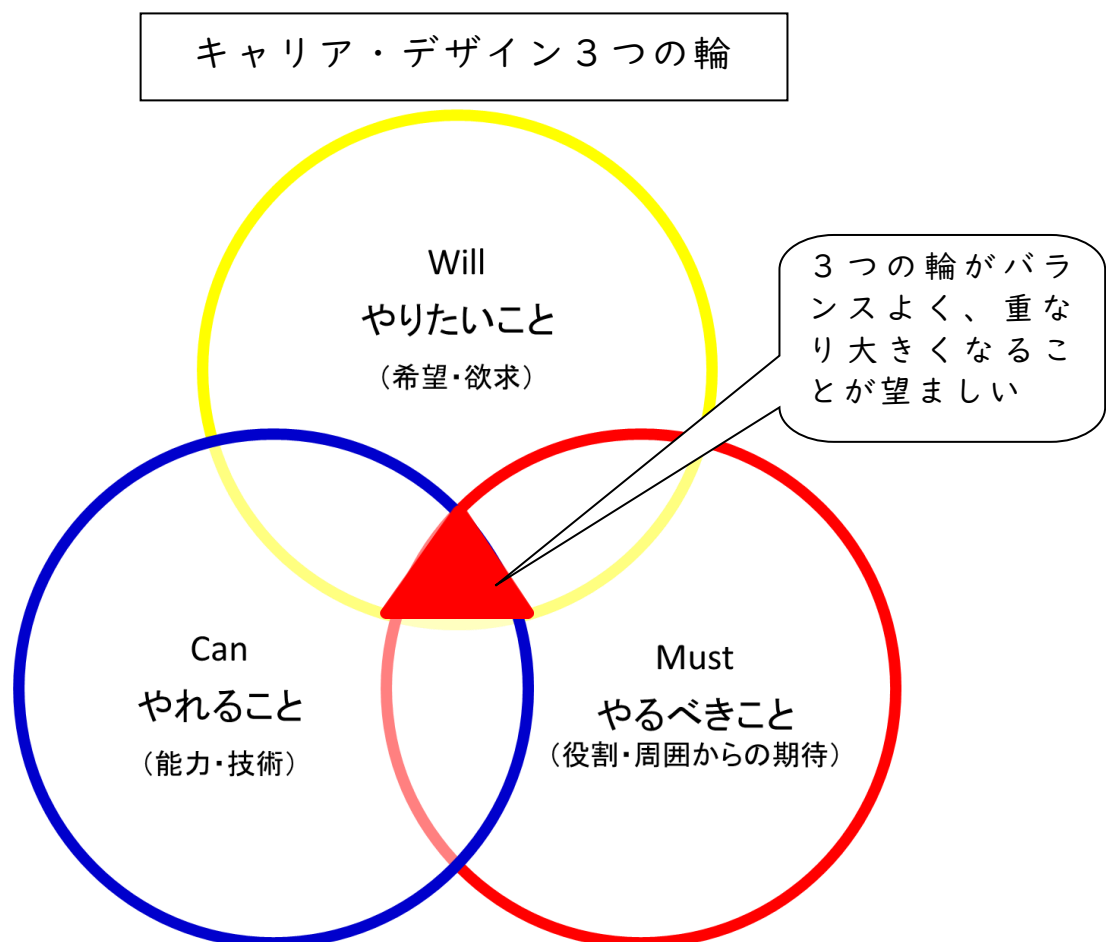
（※）について、各用語の解説は巻末にまとめて掲載しています。



階層別に求められる主な役割と能力

職員は、その職位や職務経験に応じた業務を任されており、職員一人ひとりが自分に与えられた役割をしっかりと認識し、能力を十分に発揮して、職責を担った行動をすることにより、組織全体のスムーズな運営が図られます。

役職別に求められる能力、必要とされる姿勢・態度は、人事評価制度の能力評価の中で例示しています。このことは、自身のキャリア・デザインと深く関わってきます。



※階層別に求められる能力については、弘前市人事評価実施マニュアルに「能力評価基準書」を掲載していますので、ご確認ください。

人財育成を推進するための体制

人財育成を進めていく上で基本となるのは、**職員自身が向上しようとする意欲と主体的に行動していくこと**です。

職員一人ひとりが能力を伸ばして、能力と実力を十二分に発揮し取り組んでいくために、『人財育成を推進するための体制』を踏まえながら、以下の4つの観点で人財育成を進めていきます。

なお、本方針で示す内容を具体的に実行していくために、個別に検討、計画していきます。

人財育成のための取組

- 1 人財を育てる職場環境
- 2 人財を育てる仕事の進め方
- 3 人財を育てる職員研修
- 4 人財を育てる人事管理

職員の自発的な取り組みを支援する職場の環境整備、各種研修の充実や効果的な人事評価制度の実施など、すべてが人財育成を念頭において、組織全体で取り組んでいきます。



1 人財を育てる職場環境

人財の育成は、職員自身の主体的な取組と管理監督者の支援、様々な学習機会の提供等が相まって、より大きな効果が期待できます。

本人の意欲や主体性が極めて重要であり、「自己啓発」は、人財育成の基本です。

この自己啓発を促進するためには、職員の自覚に委ねるだけでなく、自己啓発のきっかけづくりや自己啓発に取り組みやすい職場の環境づくりが必要です。

また、職員自らが能力を発揮するためには、まず、心身ともに健康であることが必要であることから、健康管理にも努めていかなければなりません。

- (1) 職員が研修に参加しやすい環境づくりのために、年間の研修計画等を事前に示すなど、キャリア形成や能力開発のための研修等の情報発信を積極的に行います。
- (2) 自己研さんに意欲を持つ職員を支援するため、通信教育に対する助成制度の情報提供など、自己啓発支援体制の充実を図ります。
- (3) 組織体制については、担当制と係制の在り方を再検討し、特に知識や技術の継承や係内の業務や人的マネジメントが必要な部署については、係制にします。
- (4) 女性職員がより一層能力を生かし、いきいきと働きやすい職場環境となるよう、キャリア形成の推進、メンター制度などの各種制度の継続や整備、積極的な研修への参加や人事配置による登用などを進めます。



2 人財を育てる仕事の進め方

職場は職員の能力開発にとって最も重要な場所であり、職務に直結した実践的な能力は、仕事を進める過程で身につきます。

職員は、業務の課題や目標を明確にし、主体的に仕事に取り組み、上司は職員の業務の達成状況を確認しながら適切なアドバイスを行うなど、機をとらえた能力開発を行うことが必要です。

今まで無意識に行ってきた日常の管理行動を常に部下の指導・育成に結びつけて、意図的に行っていくことが必要です。そのためには、管理監督者である上司自身も自らの姿勢を正し、率先して自己啓発を行うとともに、部下とのコミュニケーションを図っていくことが必要です。

- (1) 上司や先輩職員が部下や後輩に対して、常に知識や技術の継承を意識した仕事の進め方に取り組めることができる職場環境の整備に努めていきます。
- (2) 職場を活性化させるために、ミーティングやプレゼンテーション、スピーチの機会を創出するなど、職員一人ひとりが自由に意見を交わし、コミュニケーションが図れる職場づくりを進めていきます。

**「やってみせ、言って聞かせて、させて見せ、ほめてやらねば 人は動かじ」
「話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず」
「やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず」**

これは、人財の育成に関する名言として有名な、旧連合艦隊司令長官の山本五十六の言葉です。
部下が成長するためには、まずは上司が姿勢を示し部下を信じるのが大切です。



全庁的に取り組みます。

OJT（職場内研修）

職場で仕事を行いながら、上司や先輩から部下や後輩へ仕事に必要な知識やスキルを「意図的」、「計画的」、「継続的」に指導・支援し、修得を促すことで、職場全体の活性化を図ります。部下や後輩を育てる過程で、それを指導・支援する上司や先輩も成長します。

このため、全庁一体となってOJTに取り組みます。

係（担当）、課（室）、部において、職員それぞれの職責に応じて、OJT（職場内研修※）を効果的に行うため、OJTの考え方、進め方などを示したマニュアルの活用、OJTトレーナー制度（※）を推進するなど、職場内研修の推進を図ります。また、OJTはそれぞれの職場で配置人数や仕事の内容などによって、様々な取り組み方がありますので、各職場に合ったOJTを進めてください。

【OJT推進の取り組み例】

日常業務の中で、OJTを行う側と受ける側が接する機会は、常にOJTの機会となります。OJTは、特別な時間と場所をとって行うものではなく、日常業務を通して行っている「指示をする」、「相談にのる」、「助言をする」、「ほめる」、「叱る」といったことが、そのままOJTになります。

OJTは、対象となる能力や職場環境、受ける側の経験や個性などによって異なりますが、個人に合わせて工夫し、最適な方法を検討しながら進めることが大切です。

（1）個別指導によるOJT

個別指導は、職場内の職員が日常的に接触する中で行われる全ての行動です。職場規律の確保、職員の資質向上と能力開発を意図した意識的な指導が有効であり、OJTの基本プロセスと言えます。

（2）集団指導によるOJT

集団指導は、士気の高揚、相互啓発を図るために、打ち合わせやミーティングなどを通じて複数の職員に対して実施します。

3 人財を育てる職員研修

高度で専門的な知識や技能を体系的・集中的に習得できるとともに、職員の意識改革と視野の拡大、人的なネットワークの拡大を図ることができる貴重な機会です。

本方針に基づき、毎年度、弘前市職員研修計画（※）を作成し、研修の基本方針、研修体系、研修計画、個別の研修目的等を職員に示し、受講機会の提供を図ります。

(1) 集合研修

集合研修は、市で実施している階層別研修などであり、多数の職員に必要な知識を体系的に学ばせることができること、一定期間に集中的に行えること、所属の異なる職員との交流により相互啓発の機会となること、目的に応じ効果的な研修方法・技法を活用できることなどのメリットがあります。

(2) 派遣研修

派遣研修は、幅広い視野を培い、先進的な行政手法を実地で学ぶことができることから、国、県等へ計画的に派遣します。

さらには、総務省自治大学校、市町村職員中央研修所、東北自治研修所、青森県自治研修所などの研修機関にも引き続き派遣します。

(3) 研修の効果測定

研修を受講した職員が、研修の意図する趣旨を理解し、研修内容を的確にとらえて習得することができたかどうか、また、自分のスキルアップのために研修プログラムや進行が満足しているかなど、検証していくことが必要です。

より効果的な研修を実施するために、これまでの研修後のフィードバックの在り方を見直し、研修成果の測定や研修内容の評価方法等について検討します。

(4) 研修時の心得

研修を有意義なものにするかは、研修に向かう姿勢にあります。研修時には下記のことについて留意・考えながら受講してください。

- ① 研修受講時・移動時にも費用がかかっているということ。
- ② なぜ自分はその研修を受講するのか。
- ③ どうすれば、研修内容が業務に活かせるか。
- ④ 講師や他の受講生から考え方やノウハウを吸収すること。

4 人財を育てる人事管理

人財育成においては、職員一人ひとりの能力を最大限に引き出していくことが重要です。

適材適所の配置と、その能力を活用していくために、計画的な人財育成を進めていきます。

(1) 適材適所の人事配置

限られた人員の中で質の高い行政サービスを提供していくためには、職員一人ひとりが自己の能力を最大限発揮することが重要です。

このため、庁内FA制度の継続や各部等が提出する異動リスト案の精査と反映など、職員の能力や適性、意欲などを活かした人事配置を行い、職員の能力の開発や活用に努めます。

(2) 人財育成型の人事評価

職員の能力や意欲を高めて組織の活性化を図るためには、日頃の業務を通じて発揮された職員の能力や成果を公正に評価し、その結果を能力開発や処遇に適切に活用する必要があります。

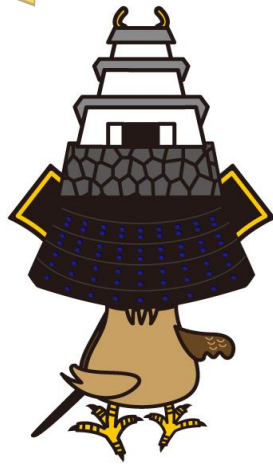
このため、現在実施している人事評価制度をより充実させながら、客観性のある適正な人事評価に努めていきます。

用語の説明

ページ	用語	解説
5	キャリア・デザイン	<p>本指針で掲げるキャリア・デザインとは、公務員生活における職務経験、能力形成について主体的に行動することをいいます。また、仕事を離れて、地域社会や自分の生き方の課題解決のために行動することも、自身の成長につながるものと考えます。</p> <p>(キャリアは広義に捉えており、仕事だけでなく、仕事以外の生活を含めた人生全体をいい、自分のことだけでなく、他者や社会全体のために何ができるかまで含めた生き方をいいます。)</p>
5	人事評価制度	<p>職員がその職務を遂行するにあたり発揮した能力及び挙げた業績を把握したうえで、能力及び勤務の実績等を適確に把握し、評価することにより、職員の任用等を行う制度のこと。</p>
5	能力評価	<p>職務行動を通じて発揮された能力と執務に対する姿勢・態度を、能力評価基準に基づき評価すること。</p>
5	業績評価	<p>各職員が立てた個人目標の達成状況を評価すること。</p>
10	OJT (職場内研修)	<p>On-the-Job Training (オン・ザ・ジョブ・トレーニング)</p> <p>職場で実務をさせながら行う、職員の職業教育すること。</p>
10	OJTトレーナー制度	<p>新採用職員の早期育成を計画的に実施するために、先輩職員をOJTトレーナーとして、事務上の指導や健康面などの相談などを行いながら、新採用職員の指導育成をする仕組のこと。</p>
11	弘前市職員研修計画	<p>弘前市人財育成基本方針に基づき、年度当初に具体個別に作成した研修計画のこと。</p>

市民の
役に
立つ所です。

このため、私たち職員一人ひとりが全体の奉仕者としての自覚をもち、職務の遂行に専念しなければなりません。



弘前市職員人財育成基本方針

発行日 令和元年6月
発行 弘前市
編集 弘前市総務部人事課
〒036-8551
青森県弘前市大字上白銀町1番地1
TEL 0172-35-1111 (内線544)
FAX 0172-35-7956