

富山市人材育成基本方針

～ 新しいまちづくりへの意欲と能力を持ち、
市民から信頼される職員を目指して ～

令和4年2月改訂

富山市

[目 次]

第1章 人材育成基本方針改訂の背景と趣旨	1
第2章 人材育成の基本理念	2
第3章 人材育成のビジョン	3
1 めざすべき職員像.....	3
2 職員に求められる能力.....	4
3 階層ごとに習得すべき能力.....	5
4 求められる役割.....	6
5 人材育成の仕組み.....	7
第4章 人材育成の取組の方向性	8
1 職場環境 ～活気ある職場づくり～.....	9
2 人事管理 ～人を育て、組織を活性化させる人事管理～.....	11
3 職員研修 ～能力開発の支援～.....	13
第5章 人材育成の推進にあたって	16

第1章 人材育成基本方針改訂の背景と趣旨

本市では、「第2次富山市総合計画」に掲げる都市像「人・まち・自然が調和する活力都市とやま」の実現に向けて、環境の変化に対応した持続性のある、しなやかな行政体づくりを進め、職員の意識改革と組織の活性化を図ることとし、組織戦略である「富山市行政改革実施計画」では、適正かつ柔軟な働き方と組織の実現のため、効率的かつ効果的な人材育成を行うこととしています。

これらを踏まえ、「富山市人材育成基本方針」は、本市職員の人材育成を推進するための基本的な方針として、平成18年2月に策定し、地方分権が本格化する中で、時代の潮流に的確に対応できる人材の育成を行ってきました。

その後、人事評価制度導入に伴い、平成28年4月に改訂を行いました。この改訂から現在まで、平成から令和へと新しい時代を迎え、人口減少と超高齢社会の進行や相次ぐ大規模自然災害の発生、そして Society5.0 の到来など、本市を取り巻く環境は大きく変化しており、さらには、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う市民の生活様式や価値観の変化にも対応していくことが求められています。また、ICT の活用による行政サービスの効率化や働き方改革の推進が求められるなど、職員を取り巻く環境も新たな局面を迎えています。

このような状況の中、今後も本市のめざすまちづくりを着実に推進していくためには、これまで以上に、職員一人ひとりが高い倫理観と使命感に加え、多様化する市民ニーズの変化に柔軟かつ適切に対応できる旺盛な意欲を持ち、簡素で効率的な行政を実現する経営感覚や新たな課題に取り組むチャレンジ精神、時代の変化に即した政策形成能力などを高めることが求められます。

そこで、富山市人材育成基本方針を改訂し、厳しい財政状況下において、福祉サービスの充実やデジタル行政の推進、社会資本の老朽化対策など、複雑化・高度化する行政需要に対応していくため、職員の更なる意識改革及び能力開発を図り、活気ある組織風土の醸成に必要な職場環境を整備するとともに、次世代を担うデジタル人材など新しい時代に求められる職員の育成に取り組みます。

第2章 人材育成の基本理念

第2次富山市総合計画にめざす都市像として掲げる「人・まち・自然が調和する活力都市とやま」を実現し、まちづくりの目標を達成するためには、私たち職員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、市民に信頼される行政サービスを提供していかなければなりません。

その目標に向かい人材育成が行われるよう、次の基本理念を設定し、全庁的に取り組めます。

〈人材育成の基本理念〉

「新しいまちづくりへの意欲と能力を持ち、
市民から信頼される職員の育成」

本市の人材育成にあたっては、富山市に対する誇りと愛着を基礎とし、市職員が全体の奉仕者であることを改めて自覚し、まちづくりへの意欲と能力を持ち、市民から信頼される職員になることを目標に取り組めます。

このことは、職員一人ひとりが組織の「人材」としてチカラを発揮するとともに、市民にとっての「人財」と認められる職員に進化することをめざすものです。

本方針とSDGsとの関係

SDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標)は、「世界中の誰一人取り残さない」をテーマに、平成27年の国連サミットで全ての国連加盟国が合意した2030年までに達成すべき課題と、その具体的目標を定めたものであり、17分野の目標が掲げられています。

本市の人材育成に関係する目標は、下記の4つであり、働きがいやパートナーシップの観点も踏まえ、本方針に基づいた取組を進めていきます。



第3章 人材育成のビジョン

1 めざすべき職員像

新しいまちづくりへの意欲と能力を持ち、市民から信頼される職員を育成するため、すべての職員が共通して持つべき基本的な姿勢や意識として、めざすべき職員像を提示します。

めざすべき職員像

(1) 倫理観と使命感のある職員

全体の奉仕者としての自覚のもと、法令遵守を徹底し、高い倫理観と強い使命感を持って公正・公平な行政執行に努めるとともに、市民や地域への貢献を考え、親切・丁寧で思いやりのある市民サービスを提供することにより、市民から信頼される職員

(2) 市民との協働に取り組む職員

常に市民の視点に立ち、市民のニーズを的確に把握しながら、市民へ分かりやすい情報公開・情報発信に努めるとともに、市民と協働して課題解決に取り組む職員

(3) 政策形成能力を備える職員

時代の変化を捉え、複雑・高度化する行政課題にスピーディーかつ的確に対応できる専門性や政策形成能力を持つ職員

(4) 挑戦（チャレンジ）する職員

前例踏襲によらずに創造性・柔軟性を発揮し、セクショナリズムに陥ることなく部局横断的に連携を図りながら、積極・果敢に新たな課題にチャレンジする職員

(5) 経営感覚を持つ職員

簡素で効率的な行政を実現するためのコスト意識やスピード感を持って、組織を運営する職員

2 職員に求められる能力

めざすべき職員像を実現するために必要な能力として、次の3つを重点能力として開発に努めます。

(1) 政策関係能力

時代の変化、市民ニーズ等のトレンドを捉え、効率的な市民サービス、業務の改善・改革を遂行するためには、ICTなどの最新技術を積極的に活用した企画・政策立案、マネジメント等の政策関係能力が求められます。

(2) 対人関係能力

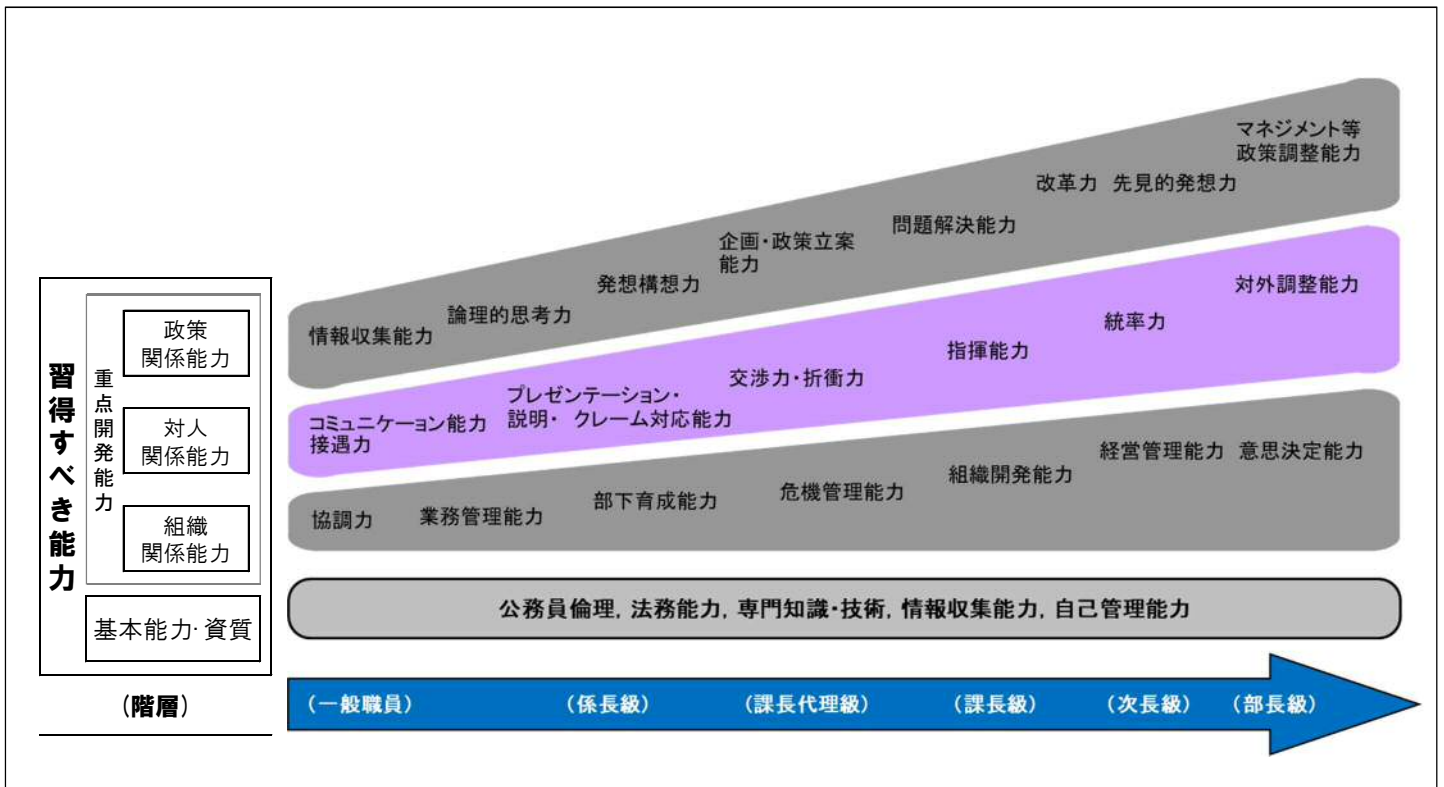
市民への分かりやすい説明はもちろん、職場での日常業務や政策形成過程において、相手に自分の意図が十分に伝わり、理解と納得が得られるようにするためには、コミュニケーション、プレゼンテーション、交渉力・折衝力、クレーム対応、接遇等の対人関係能力が求められます。

(3) 組織関係能力

それぞれの組織内での目標設定から達成に至るには、職員間の意思疎通を十分に図ることで、良好な職場環境をつくり、各職員の資質、組織の活力を高める職場運営等の組織関係能力が求められます。

これら3つの能力を発揮するためには、公務員倫理はもとより、行政法務等の基本的な知識の習得や、業務に必要な知識・技術を身に付けることが求められます。また、日頃から、直接的な職務に限らず市の施策への関心を持ち、国や他の自治体の動向・施策、文化、経済等への関心など、感度の高いアンテナを張りめぐらせるような情報収集能力も重要です。

3 階層ごとに習得すべき能力



4 求められる役割

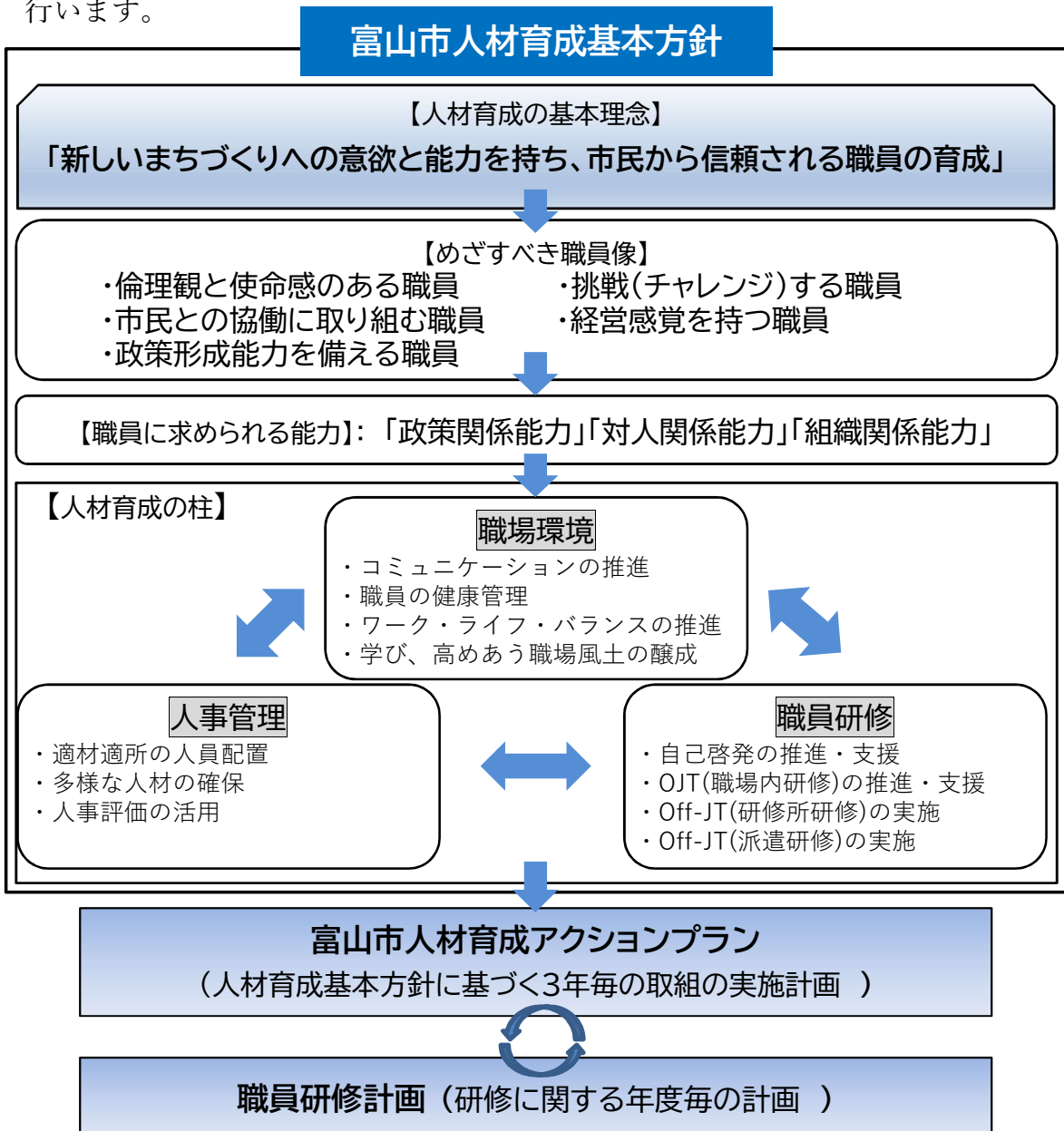
階 層	求められる役割
部長級	<ul style="list-style-type: none"> ●部局の最高責任者として、リーダーシップを発揮し、市の施策方針に沿った部局の運営方針や組織目標を定め、その進捗状況の管理を行い、着実に実行する。 ●全体的、中長期的な視点に立ち、部局の重要課題を設定し、政策を決定する。
次長級	<ul style="list-style-type: none"> ●部局長を補佐し、部局の使命を効率的、効果的に果たせるよう、部局内各課の調整を行う。 ●部局内職員の人材育成及び組織の活性化を図る。
課長級	<ul style="list-style-type: none"> ●課の目標を設定し、その進捗管理を行い、目標を達成するために円滑な事業運営を行う。 ●職員の能力や適性を的確に評価・把握するとともに、職員一人ひとりに応じた育成を行う。
課長代理級	<ul style="list-style-type: none"> ●所属長を補佐し、各係を指導し課内業務の進行管理を適切に行う。 ●施策の企画立案、業務遂行、その他の組織課題等についての調整を行う。
係長級	<ul style="list-style-type: none"> ●係内業務を掌握し、適切に進行管理が行われているか常に留意する。 ●係内職員に指導・助言を行い、その育成を図る。 ●組織内のコミュニケーションを促進させ、働きやすい職場環境を構築する。
一般職員	<ul style="list-style-type: none"> ●職場の目的や業務の目標、上司の命令等を正しく理解し、職務を正確に遂行する。 ●業務の課題や改善について提案する。

5 人材育成の仕組み

本市が「めざすべき職員像」として示す人材を育成していくためには、人事管理や職員研修によって、職員の仕事に対する意欲や能力を向上させるだけでなく、その意欲や能力を発揮できる土台となる職場環境を整備し、体系的な仕組みとして機能させることが重要です。

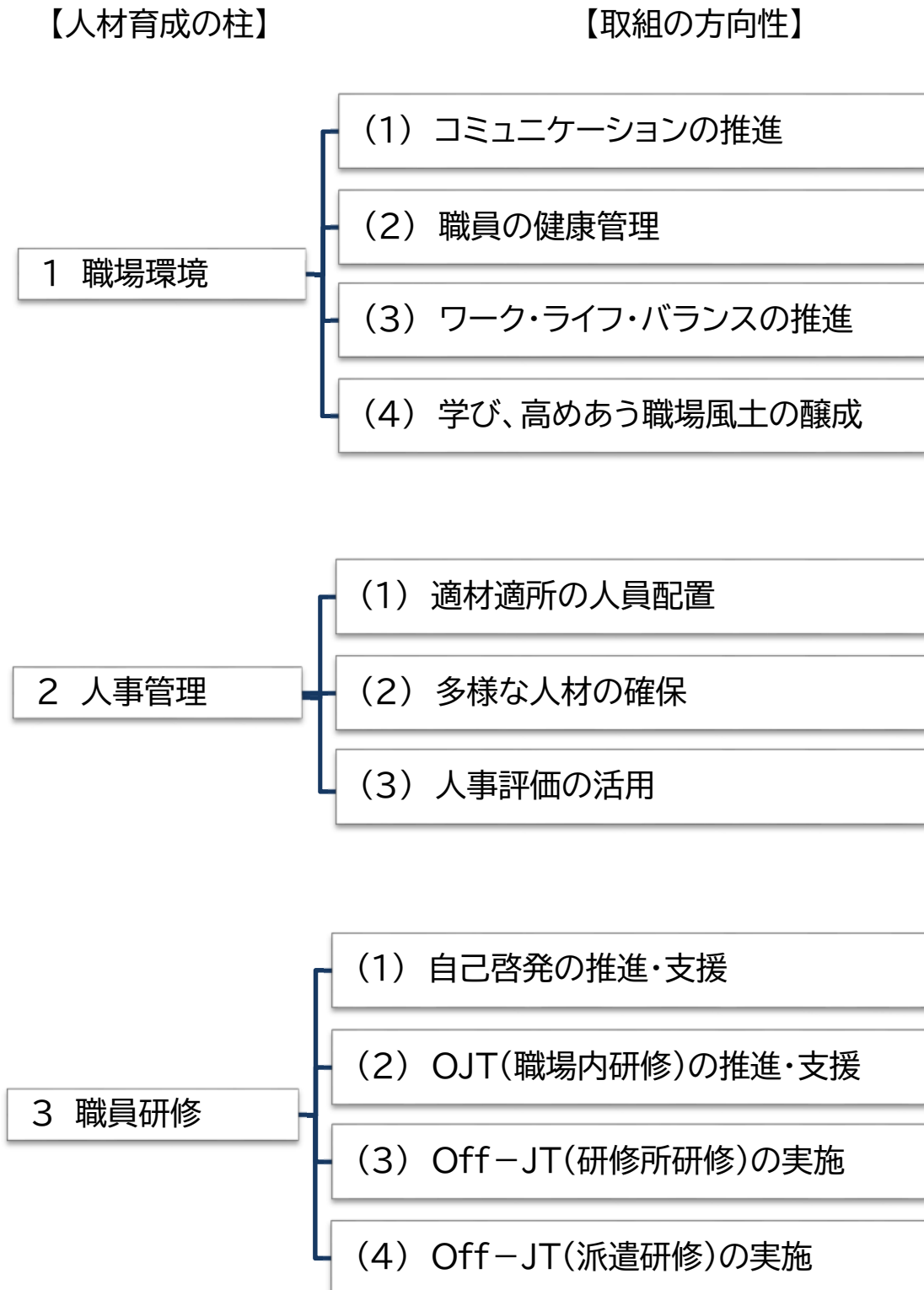
そこで、「職場環境」、「人事管理」、「職員研修」を人材育成の柱とし、それぞれが相互に連携しながら、人事制度全般を通じた取組を効率的かつ効果的に進めていくことで、これからの市政を担う職員を育成します。

また、この基本方針に基づき、年度ごとの具体的な取組内容をまとめた人材育成の実施計画（人材育成アクションプラン）を策定し、計画的な人材育成を行います。



第4章 人材育成の取組の方向性

人材育成の柱である、「職場環境」、「人事管理」、「職員研修」ごとに、実行していくべき取組の方向性を明らかにします。



1 職場環境 ～活気ある職場づくり～

職場環境は人材育成と密接な関係があります。職員全員が目標を共有し、活発に議論し、互いに切磋琢磨し合う活気ある職場は、職員に学びの意欲を促し、能力開発に重要な役割を担っています。

職場の中での人材育成を図る上で、上司と部下、同僚間のコミュニケーションによる相互理解と協力は欠かせません。自分の意志を正確に相手に伝え、相手の話を受け止めることが活気のある職場をつくる基本です。

活気ある職場づくりを実現するため、全ての職員が心身ともに健康で仕事に臨めることや、育児や家族の介護等を行っている職員が安心して仕事ができるよう、職員の意識改革を行い、働きやすい環境の整備に取り組みます。このことにより、職員一人ひとりが自らの意志で学ぶことができる環境を整備し、良質な職場風土が醸成されるように努めます。

(1) コミュニケーションの推進

職員同士のコミュニケーションは、市民へのサービス向上、チームワークの醸成、情報の共有、良好な職場環境の形成にとって、極めて重要な役割を果たしています。

コミュニケーションの基本は、心のこもった挨拶です。職員同士の気持ちのよい挨拶は、職場を活性化させる入り口であると同時に、市民への接遇の向上にもつながり、職員への信頼を高めます。

日頃から、部下との人間関係を良好にし、信頼と協力を得るには、指示、伝達だけでなく、相談、助言など、上司が部下に声をかけるよう努めることが重要です。一方、部下は、報告・連絡・相談を常に心がけ、日常的なコミュニケーションから風通しのよい職場づくりを図ります。

(2) 職員の健康管理

職員が安心して仕事に打ち込み、能力を発揮するためには、心身ともに健康であることが重要です。

職員の日頃の健康管理は、自ら心掛けることが基本となりますが、市民のニーズが多様化し、行政課題が複雑化・高度化する中、メンタルヘルス対策は、人材育成の観点からも大変重要な課題となっています。

メンタル面の疾患だけでなく、身体的な疾病予防も重要であることから、組織力の強化、業務の効率化といった観点からも、職員の心身の健康づくりをサポートし、職員が健康に働き続けられる環境づくりに努めます。

(3) ワーク・ライフ・バランスの推進

職員がやりがいや充実感を感じながら働き、高い意欲を持って職務上の責任を果たすためには、家庭や地域活動などの私生活が充実していることが重要です。

そのためには、「富山市特定事業主行動計画」に基づく取組を推進し、男女を問わず、出産や育児、家族の介護など、多様なライフステージに立つ職員が、仕事と家庭生活のバランスをとりながら、安心して働き続けることができるよう職場全体でサポートするとともに、職員同士が互いに助け合う意識を共有することによって、ワーク・ライフ・バランスのとれた職場環境づくりを目指します。

(4) 学び、高めあう職場風土の醸成

人材育成の基本は、職員一人ひとりが自らの意志で学ぶことにあります。主体的学習意欲を醸成していくのは、「職場」であり、職場における指導・育成を通じ、働くことに生きがいを感じられる職場をつくりあげ、一人ひとりのやる気を高めていくことが重要です。

職場において学びの風土を醸成するためには、管理監督者の理解と支援が必要であることから、各部局等に人材育成担当を配置し、公務員倫理や接遇等に関する部局・職場研修を実施するとともに、所属長等がリーダーシップを発揮し、部下職員の意欲が高まる職場の雰囲気づくりに努めます。

業務遂行においては、漫然と前例踏襲によるのではなく、常に業務改善や職場改善を意識することで、新しい市役所文化の醸成につなげていきます。

会計年度任用職員を含む全ての職員が、公務員倫理やコンプライアンスについて高い意識を持ち、市民に寄り添った思いやりのある応対をすることで、市民から信頼される行政サービスの提供に努めます。

また、職場におけるハラスメントは、モチベーション低下やメンタル不調を引き起こす要因となり、職場環境の悪化を招くことから、ハラスメント防止に向け、風通しが良く、活気ある職場環境づくりに努めます。

2 人事管理 ～人を育て、組織を活性化させる人事管理～

職務への意欲は、職員的能力開発や能力発揮のきっかけになり、人を育て、組織にも活力を与えます。このことから、どのようにしたら仕事に対する意欲を持てるかを人事管理の面から考え、人材育成を図ります。

職員の人材育成を効果的に推進するとともに、職員的能力を十分に発揮させるため、職員的能力や適性、意欲を考慮した適材適所の人員配置を行います。

職員職務に対する意欲を高め、質の高い行政サービスを効率的、効果的に提供するため、実効性のある人事評価を実施し、また、より効果的で専門性の高いサービス提供を行っていくため、多様な人材を確保するなど、組織を活性化させる人事管理に努めます。

(1) 適材適所の人員配置

職員一人ひとりが自己的能力を最大限発揮するためには、職員能力や資質、適性、意欲などを活かしたきめ細やかな人員配置を行うことが重要です。

人材育成の視点から、一定期間に定期的な人事異動を行い、異なる分野での職務経験を通じて、職員能力と特性を見極めるとともに、幅広い職務経験と豊富な知識を持つ職員を育成し、スキルの向上とキャリア形成につなげます。

自己申告制度により、職員自らの職務や組織に対する希望、意見を述べる機会の充実に努め、職務に対する意欲の喚起や職員能力の有効活用を図ります。

また、さらなる組織の活性化を図るため、職員一人ひとりの能力が最大限に活かされるよう、年齢や性別にかかわらず、能力や経験、意欲を考慮した人員配置に努めます。

(2) 多様な人材の確保

多様化する市民ニーズに柔軟かつ適切に対応し、質の高い行政サービスを提供し続けるためには、より高度な専門性を有する人材や従来の組織にはない経営感覚を有する実践的な人材など、多様な人材を確保することで、組織を活性化することが重要です。

そのためには、広報や募集活動を強化するなど、継続的に受験者確保に取り組みとともに、民間企業での職務経験者を対象とした採用試験の実施など、有為な人材の確保に努めます。

定年が段階的に引き上げられることに伴う高年齢層の職員増加に対しては、職員の年齢構成のバランスを十分考慮しながら、職員の士気の高揚を図り、組織の活力を維持する観点から、長期的展望に立った計画的な人材確保を行います。

高度な専門的知識を必要とする職には、引き続き任期付職員を活用します。また、定年退職を迎えた職員を再任用職員として活用することで、長年培ってきた行政経験やスキルを効率的な行政運営に活かしていくとともに、一時的な業務の増加に対応するため、会計年度任用職員を活用することにより、安定した行政サービスの提供に努めます。

(3) 人事評価の活用

職員の職務に対する意欲を高め、前例のない新たな課題に的確に対応しながら、質の高い行政サービスを効率的、効果的に提供していくためには、組織としての目標の達成に向けた職員間の意思疎通がなされる必要があります。また、組織目標達成のために、マネジメントが徹底された仕事の進め方が重要です。

そのためには、職員の職務遂行能力や勤務実績を的確に把握するとともに、職員の能力や業績を評価し、任用、人員配置、給与処遇、人材育成などに活用していくことが必要です。そのための土台として、客観的で公正性や透明性が高く、実効性のある人事評価を実施します。

3 職員研修 ～能力開発の支援～

職員研修は、時代の要請により求められる研修を強化すること、並びに職員のニーズに対応するなど多様な研修の展開が必要です。

本市がめざすべき職員像として示す職員を育成することが職員研修の目的であるため、自己啓発を推進するとともに研修受講が本人の仕事への意欲の向上、能力の発揮につながり、職員の意識を改革するためのしかけとなる研修プログラムの研究と実践に努めます。

職員自らのやる気と能力を引き出すきっかけとなるよう、職員が自主的に行う「自己啓発」の推進・支援、職員の能力開発や意識啓発の中心的手法であるOJT（職場内研修）の推進・支援、能力開発のために体系的・計画的に行うOff-JT（研修所研修及び派遣研修）を実施します。

※ OJT(On the Job Training)とは

職場内で、仕事を通じて、または仕事に関連して行われる能力開発

※ Off-JT(Off the Job Training)とは

研修所研修など、職場を離れて行われる能力開発

(1) 自己啓発の推進・支援

人材育成は、本人の意欲や主体性があるはじめて可能となるものであり、自己啓発は人材育成の基本であるといえます。

職員の自己啓発を促進するために、職員の自主性に委ねるだけでなく、職員の自主研修を積極的に支援することで、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組織風土づくりを推進します。

また、修学部分休業及び自己啓発等休業制度等により、職員が主体的に学習できる体制の充実を図ります。

(2) OJT(職場内研修)の推進・支援

職場におけるOJTは、実際の業務の中での業務研修や改善の実施、管理監督者による部下の育成など能力開発の手段として、人材育成の重要な役割を担っています。

日常的に実務を通して行うため、職員一人ひとりの職務遂行能力の向上と長期的視点に立った能力開発が図られます。

部局や職場ごとに、公務員としての資質に関するものをはじめとして、日常業務に関する専門的知識や技能を習得することにより、職場の活性化と業務の円滑化を推進するため、部局研修では、部局等の人材育成担当が中心となり、また、職場研修では、所属長が部局等の人材育成担当と連携し、会計年度任用職員を含めた全職員に対して、公務員倫理や専門的課題、接遇等の研修を自主的、主体的、計画的に実施します。

職員研修所は、OJTを推進するための研修を実施するほか、部局・職場研修を支援するために、公務員倫理等に関する指導者養成や講師の派遣を行う「出前研修」、研修マニュアルの作成や研修器材の貸与等を行います。

また、窓口サービスの向上を目指し、職場全体でさわやか窓口サービス推進運動に取り組み、各部局の運動推進リーダー（人材育成担当）や、所属長、各課の窓口サービス向上職場リーダーが中心となって丁寧で的確な市民対応のレベルアップを図ります。

(3) Off-JT(研修所研修)の実施

職員研修所が企画・実施する研修は、職務に必要な知識や技術を習得するために、一定期間職場を離れることで、研修に集中して取り組むことができ、普段の業務では得られない「気づき」が得られる貴重な機会です。

研修で得られた知識等を職場に持ち帰り、自分の業務に活かすことにより、職場において情報共有することにより、組織全体のレベルアップにつながります。

基本的知識や技術を習得する「階層別基本研修」、高度で専門的な能力の養成を図る「特別研修」を実施し、職員の育成を図ります。

職員研修計画の策定においては、社会情勢の変化に対応するため、デジタル人材の育成に向けた研修を実施するなど、年度ごとに見直しを行い、時代に即した研修の実施方法を検討します。

また、主体的な研修受講の姿勢を身に付け、より高い研修成果が得られるよう、研修科目の一部を一定期間内において選択できることとします。

(4) Off-JT(派遣研修)の実施

限られた人員で、地方分権の推進や行政改革等に取り組むためには、新たな視点からの業務の推進や柔軟な発想が求められます。

職員の能力向上と意識改革を促し、組織の活性化を推進するため、研修専門機関や中央省庁、民間企業等へ職員を派遣します。

派遣する職員については、様々な職場から適任と思われる隠れた人材の登用を図るため、部局からの推薦による候補者と庁内公募による希望者の中から選定します。

派遣研修で得られた成果や人的ネットワークを、派遣された職員だけに留めることなく、広く組織に還元していくように努めます。

第5章 人材育成の推進にあたって

めざすべき職員像の実現に向けて、人材育成基本方針を実効性のあるものとするためには、人材育成の方向性に基づいた具体的な取組を計画的に実施していかなければなりません。

このため、具体的な取組の内容や実施時期等を明らかにした「人材育成アクションプラン」に基づき、適宜、個々の取組の進捗状況を確認し、必要に応じて内容の見直しを図ります。

また、自己啓発の推進や研修受講による仕事への意欲向上を図るための研修プログラムである「職員研修計画」を毎年度策定します。

人材育成は組織全体で推進する必要があることから、職員一人ひとりが主体的に目標に取り組むとともに、管理監督者や人材育成担当、人事・研修担当部門それぞれが、その役割に応じ、次の取組姿勢を持つことが必要です。

1 職員の取組姿勢

- (1) 全体の奉仕者としての自覚のもと、法令遵守を徹底し、常に高い倫理観を持ち、最後まで責任を持って自らの仕事を遂行すること。
- (2) 新たな課題や変化に対し、前例や固定観念にとらわれず、スピード感を持って取り組む姿勢を持つこと。
- (3) 幅広い分野に関心を持ち、自らの成長のために自己啓発を続けること。

2 管理監督者の取組姿勢

- (1) 部下職員の模範となるよう、自らを律するとともに、部下職員に対して、公務員倫理や法令遵守に係る周知・指導を徹底し、全体の奉仕者としての自覚を促す。
- (2) 組織としての目標を明確にし、業務の進行管理や改善、業務配分の適正化に取り組み、組織力を強化すること。
- (3) 部下職員の能力や適性を的確に把握し、適宜効果的な指導や助言を行うこと。
- (4) 部下職員の士気を高め、職場全体で人材育成に取り組む風土の醸成を図り、良好な職場環境づくりに努めること。

3 人材育成担当の取組姿勢

- (1) 組織を活性化させ、職場の学習風土を高めるため、部局の実態に応じた研修を行うこと。
- (2) 所属長が行う職場研修について職員研修所と連携し、適切な指導や助言を行うこと。

4 人事・研修部門の取組姿勢

- (1) 職員自らのやる気と能力を引き出すための研修を企画・実施し、職員の取組に対する適切な支援を行うこと。
- (2) 人材育成のあり方について常に研究し、適宜適切な措置を講じること。

富山市人材育成基本方針

平成18年2月 策定

平成28年4月 改訂

令和4年2月 改訂

富山市職員研修所