

松浦市人材育成基本方針 (改定版)

～「人」の力をまちに循環させるために～



平成20年 3月 策定

令和 3年 9月 改定

松 浦 市

はじめに

松浦市では、令和2年3月に「第2期松浦市総合計画」を策定し、「育つ・つながる・根をおろす」を基本理念とし、地域に「人」の力を循環させることで、「松浦がいいんじゃない」とみんなが言えるまちを目指して取組を進めています。

この計画に記されているとおり、未来の松浦市にとって一番大切な「人」が、年齢、世代、性別を越えて学び合い、共に育つことで、そして、地域を越えてつながることで、自分たちがやるべきこと、できること、解決できること、盛り上げられることが見つかるはずです。そして、やろうということが見つかったら、失敗するかもしれないけど動いてみる、動かしてみる、応援する、後押しする、そのための環境整備や仕組みづくりを進めていく必要があります。

一方で、人口減少や少子高齢化の進行は著しく、厳しい財政運営の中で、地方創生の取組や災害対策・感染症対策といった地方自治体としての役割は多様化しており、社会情勢の変化にスピード感を持って対応できる職員が求められています。

加えて、政府が推進する働き方改革において、「次世代育成支援対策推進法」や「女性の職業生活における活躍に関する法律」の趣旨に則り、ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）の確保や男女ともに能力と個性を十分に発揮できる職場環境を構築することも大切です。

また、デジタル社会の実現や様々な分野での担い手不足など、行政課題の複雑化・多様化に伴い、ICT（情報通信技術）の進展に対応できる専門的な知識、住民や地域と協働できるコミュニケーション能力など、まちづくりの専門職としての職員の能力向上は、松浦市の将来にとっても重要な施策の一つです。

これらに対応した人材の確保・育成を推進するため、平成20年3月に策定した「松浦市人材育成基本方針」を改定し、「松浦市人事評価実施規程（平成28年3月施行）」についても、本方針に位置付けることで、年間目標の設定による進捗管理、成果にこだわる事業展開など、職責ごとに明確な方針を定め、職員の能力向上や組織力を高めていきます。

令和3年9月
松浦市長 友田吉泰

目次

I	人材育成基本方針の改定の背景	1
1	松浦市を取り巻く状況	1
2	地方公務員制度改革の動向	1
3	人材育成の必要性	2
II	人材育成の基本的な考え方	3
III	人材育成の目標	4
1	松浦市が目指す職員像	4
2	職員に求められる能力・意識等	4
IV	人材育成の進め方	7
1	職員研修による人材育成	7
2	人を育てる人事管理制度の構築	10
3	人材を育成する職場づくり	12

I 人材育成基本方針の改定の背景

1 松浦市を取り巻く状況

全国的な問題となっている人口減少は、少子高齢化の進行と相まって、地場産業や地域コミュニティの衰退など、松浦市のまちづくりに大きな影響を与えています。また、大規模災害の発生、感染症拡大への対応、環境問題や情報化社会の急速な進展など、松浦市を取り巻く状況も様々な分野において急激に変化し続けています。こうした社会環境の変化に伴って、住民の行政に対する意識も変化し、住民ニーズは複雑化、多様化しており、今後、地方創生に向けた取組を進める上でも、これらに対応できる職員の確保・育成が急務となっています。

一方で、政府が推進する「働き方改革」においては、長時間労働の是正、労働生産性の向上、子育て・介護等と仕事の両立支援等が求められており、女性活躍の推進、ワーク・ライフ・バランスの確保、ICTを活用した市民サービスの向上や行政運営の効率化などに向けて一体的な取組を推進する必要があります。



2 地方公務員制度改革の動向

平成26年5月に「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律」が公布され、地方公務員においても能力と実績に基づく人事管理を行うための人事評価制度が導入されました。人事評価制度を通じて、職員に期待する人材像を明らかにし、評価者の訓練はもとより、評価結果に基づく得意分野の能力向上や弱点克服のための研修受講など、人事評価制度を人材育成基本方針に位置付けることによって、体系的な能力開発に努めていく必要があります。

松浦市においては、平成28年3月から施行した「松浦市人事評価実施規程」に基づき、能力評価、勤務態度評価、業績評価による人事評価制度を実施しており、平成29年12月からは、人事評価の結果を職員の勤勉手当や人事管理の基礎として活用しています。

3 人材育成の必要性

地方自治体及び職員の担うべき役割は大きく変化しており、従来、行政が担ってきた領域についても、民間委託や指定管理者制度などの導入が進むとともに、市民団体やNPOなど多様な主体や公民連携等による公共サービスの提供が行われるようになっていきます。こうした状況を背景に、職員についても、これまでのように政策の立案・決定からサービスの供給までをすべて行うのではなく、公権力の行使に関わる業務や法令等により職員が行うとされる業務を除いては、政策・計画の立案と総合調整、市民との協働推進の調整などが主な役割となりつつあります。

また、行政課題が複雑化・多様化する中において、職員に求められる能力はより専門化しており、持続可能な行政運営に向けては、職員が自ら考え課題解決を目指し、上司が強いリーダーシップを発揮し、組織的なサポートができる体制の充実を図っていく必要があります。

【働き方の現状と意識】

松浦市職員の働き方に対する現状と意識を把握し、より良い職場環境の形成を図るため、令和元年度に実施した「働き方の現状と意識に関するアンケート調査（調査対象者：正規職員371名、回答者数323名、回答率87.1%）」によれば、職員が理想と考える職場としては、「信頼・人間関係のよい職場」が最も多く、「協力体制のよい職場」「管理職や所属長がしっかりした職場」「自由に意見が言える職場」「明るく仕事への情熱にあふれる職場」の順となっています。

また、充実させるべき研修としては、「メンタルヘルス研修」「コミュニケーション研修」「接遇マナー・クレーム研修」が上位となり、次いで「部下の育成・指導法などの研修」「階層別研修」「新規採用職員に対しての研修」となっています。

限られた人員の中で、まちづくりを推進し、市民サービスの向上を図るためには、こういった職員の意見を今後の人材育成に反映させるとともに、研修を受けやすい職場環境づくりを推進していく必要があります。



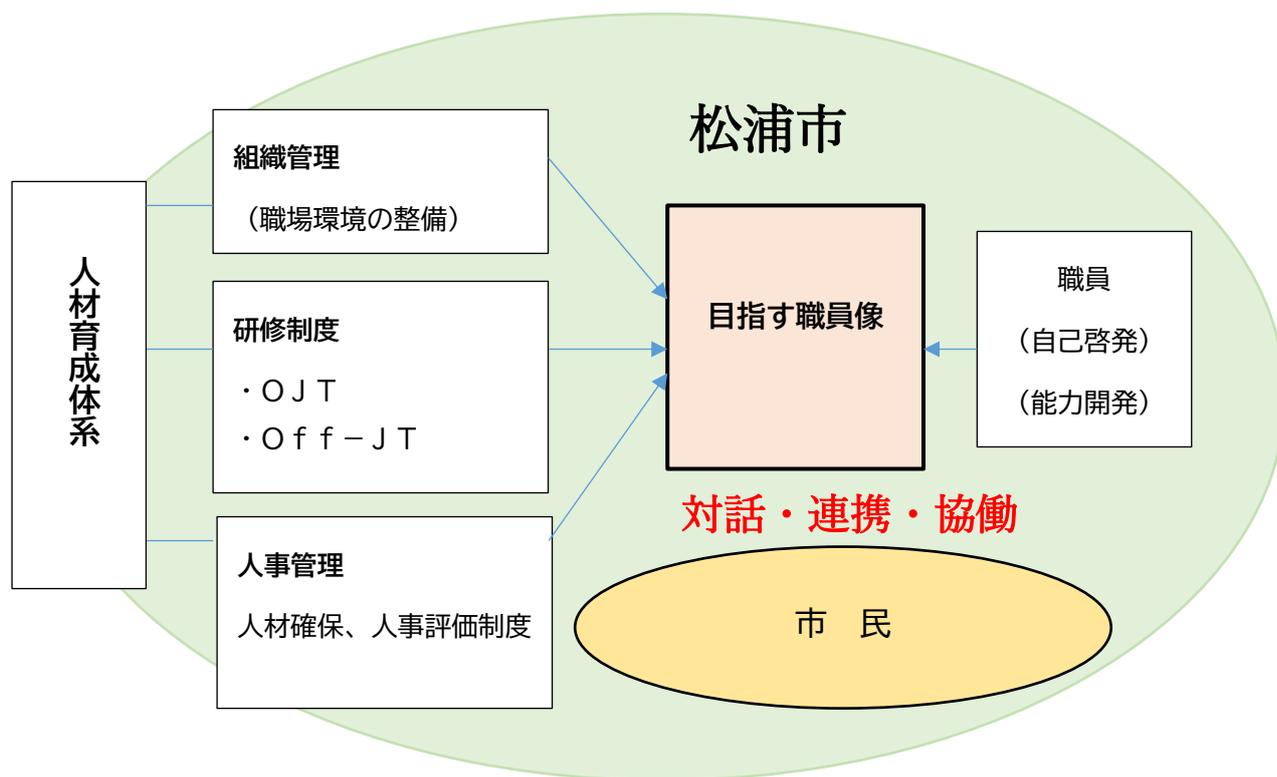
Ⅱ 人材育成の基本的な考え方

人材育成の基本は、職員自身の主体性と向上しようとする意欲であり、将来のビジョンに向け、自己の能力開発に積極的に取り組むことが大切です。

そのためには、職員に対して、「松浦市にはどのような人材が必要か」、「職員の能力開発をどのように行うのか」などを明確に示すことが重要となります。

また、研修制度と人事管理制度や職場環境を効率的かつ効果的に連携させ、個人と組織の各レベルにおいて効果的な人材育成が図れるような総合的な人材育成システムの構築に取り組む必要があります。

このような視点から、本方針については、これまでの目標（松浦市が目指す職員像）や方針を引き継ぎながら、人材育成を取り巻く環境等の変化に対応した内容に改定するものです。



本方針は、「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針の策定について（平成9年11月14日付け自治事務次官通知）」において策定が求められている「人材育成に関する基本方針」及び地方公務員法第39条第3項に定められている「研修に関する基本的な方針」にあたるものです。

Ⅲ 人材育成の目標

1 松浦市が目指す職員像

第2期松浦市総合計画に掲げる「育つ・つながる・根をおろす」を基本理念とし、「学び育てるまち」「誇れるまち」「仕事をつくるまち」「未来へ続くまち」「安心・幸せのまち」「皆でチャレンジするまち」の実現に向け、次の4つの視点を兼ね備えた職員を、松浦市が目指す職員像として掲げ、様々な視点から人材育成を図ります。

(1) 倫理観と使命感を持ち、市民に信頼される職員

全体の奉仕者として、常に市民の立場に立ち、高い倫理観と強い使命感を持ち、公平・公正・透明な行政運営に努めるとともに、親切で丁寧な対応と迅速な行動により、市民から信頼される職員

(2) 市民とともに考え、協働によるまちづくりを進める職員

市民と同じ目線で対話し、コミュニケーションを深め、ともに考え、連携・協働により問題解決に取り組んでいくとともに、自らも地域の一員であるとの自覚を持ってまちづくりを進める職員

(3) 経営的感覚を持ち、効率的で効果的な行政運営を行う職員

行政マンとしての「プロ意識」、最小の経費で最大の効果をあげる「コスト意識」、自分の役割と責任を自覚する「当事者意識」など、経営的感覚をもって効果的・効率的な行政運営を行うため、変化を恐れず新しいことに挑戦できる職員

(4) 主体的に自己啓発に努め、自らの資質・能力を向上させる意欲のある職員

複雑化・高度化する行政課題に対応するため、自ら専門知識や能力の向上に努め、常にプロ意識を持って市民に対する情報提供や施策の説明責任を果たし、政策の企画立案や職務を的確に遂行する職員

2 職員に求められる能力・意識等

(1) 職員に共通して必要な能力・意識等

人材育成の目標として松浦市が目指す職員像を掲げましたが、こうした目標に到達するためには、職務や階層に関わらず、すべての職員が必要となる能力や意



識を身に付けていくことが必要です。このため、職員として重点的に身に付けるべき能力及び意識等を下記のとおり設定します。研修をはじめとした具体策の実施により、能力の養成や意識の高揚を図ります。

【 能 力 】

項 目	説 明
職 務 遂 行 能 力	組織の目標や課題を正確に把握し、専門的な知識を活かして、担当業務を正確かつ迅速に処理する能力
コミュニケーション能力	対人間での情報共有や意思の疎通など、組織内外の関係者と良好で建設的なコミュニケーションを保つ能力や、対話や協働により市政を推進していく折衝・交渉・調整などの能力
政策形成・評価能力	社会環境の変化を敏感に捉え、課題を発見し、創造的な思考等により効果的で特色ある政策を立案・実施するとともに、その効果を検証し、改善していく能力
行政経営能力	経営的視点から業務を計画的・効率的に管理・統制して成果をあげることや、事務事業の見直しを実施・推進し、進行管理していく能力

【 意識・意欲 】

項 目	説 明
市 民 本 位	常に市民サービスの向上を念頭に置き、市民の立場になって行動する。
コンプライアンス	法令や規範等を遵守し、全体の奉仕者として公平・誠実に行動する。
チャレンジ精神	常に問題意識を持ち、困難な課題に対しても、前向きに挑戦していく。
人権尊重意識	様々な立場や考え方、生き方を持った個人の人権を尊重する。
コスト意識	事業・施策の目的や成果を考え、効率的な行政を追求する。
危機管理意識	行政にとっての危機要因を認識し、判断・行動・対応する。
情勢適応	社会情勢の変化を的確に捉え、将来を見通しながら対応する。
自己啓発意欲	常に自己啓発に努め、自己の能力や資質の向上を図る。

(2) 階層別に求められる役割・能力

職員に求められる能力は、その職員の階層や職責によって異なります。下記に各階層に求められる役割・行動及び能力を明示します。なお、求められる能力については、人事評価制度における職員の階層及び能力評価項目（定義と着眼点）と一致させることとします。

階層	基本的な役割	求められる能力
管理職	<ul style="list-style-type: none"> ◆組織の責任者として、良質な職場環境の整備に努め、目標や課題等を明確に示し、組織の管理、業務の進行管理及び関係機関や市民等との調整、折衝を行う。 ◆社会情勢を正確、迅速に把握し、的確な対応策を検討し、政策立案、政策形成を行うとともに政策評価を実施し、政策の実行に責任を持つ。 ◆組織目標を達成するため、部下に適切・的確な指示を出し、組織を一定の方向に導くとともに、部下の能力を適正に把握し、その育成・監督を行う。 	知識・技術 法制執務能力 決断力 政策形成力 評価能力 統率・決断力 指導育成力
監督職	<ul style="list-style-type: none"> ◆上司を補佐し、問題や課題を的確に把握して具体的な政策、事業等を企画・立案するとともに関係機関や市民等との調整、折衝を行う。 ◆組織目標を達成するため、部下に適切・的確な指示を出し、組織を一定の方向に導くとともに、部下の能力を適正に把握し、その育成・監督を行う。 ◆高度な専門能力や実務知識を基に職務を遂行し、常に専門知識・技術の習得に努める。 	知識・技術 企画提案力 法制執務能力 説明調整力 指導育成力 調整能力 統率・決断力 安全管理能力
一般職	<ul style="list-style-type: none"> ◆職務に関して必要な知識・技術を身に付け、上司の指示・命令を的確に受け止め、職務を正確かつ迅速に処理する。 ◆担当職務に対して常に問題意識を持ち、課題の発見に努めるとともに、自己啓発の意欲を持ち、事務の改善や工夫を図る。 ◆組織の一員としての自覚を持ち、他の職員と協調して職務を遂行する。 	知識・技術 表現力 理解力 創意工夫力 法制執務能力

IV 人材育成の進め方

1 職員研修による人材育成

(1) 研修制度の基本的な考え方

職員の研修については、地方公務員法第39条に「職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。」と規定されており、任命権者は、まず、職員に研修を受ける機会を、次に、研修受講によって自己啓発への学習方法などのきっかけを、そして最後にその成果を発揮する場を与える必要があります。また、「公務」という業務の性質上、市民サービスの「同質性」を確保するため、対応した職員によってサービスの格差が生じることのないよう、職員一人ひとりの資質を積極的に引き上げることが重要です。

(2) 研修の具体的な方法

職員研修には職場研修（OJT：On the Job training）、職場外研修（Off-JT：Off the Job training）及び自己啓発の3つの柱があり、それぞれの特徴を活かして、職員の能力開発を効果的に図ることができるような研修制度の確立を目指します。

ア 職場研修（OJT）の充実

職場研修（OJT）とは、上司や先輩が職場内で仕事を通して、仕事に関連させながら部下を指導・育成するものです。

職場研修（OJT）は、日常的な職務に直結し、職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導が可能であるとともに、その効果が業務の質、量に直接反映されることから、人材育成の中で最も重要なものです。

特に、新規採用や人事異動等により未経験の業務を行う職員に対しては、職場研修（OJT）を充実させるため、共通の業務マニュアルや業務工程表の作成などを推進し、職場内の情報共有やコミュニケーションの活性化を図り、相互理解によって職員の成長を認め合えるような職場づくりに取り組みます。

また、庁内において業務改善事例の発表や提案等の機会を設定し、職場研修（OJT）の活性化を推進していきます。

イ 職場外研修（Off-JT）

職場外研修（Off-JT）は、本来の職務から離れて研修を行うもので、市が計画して実施する研修と他の機関に職員を派遣する外部派遣研修があります。講義

を受けて知識を習得するだけでなく、討議等によって考え方を深め、知識・技術を一定期間、集中的かつ体系的に学習する効果があり、また、民間や他の地方自治体などとの人事交流の場として、外部の幅広い知識や視野を獲得する機会ともなります。

今後は、これまで実施してきた階層別研修、専門研修、派遣研修等の「集合研修」に、市や市内各地域が主催するまちづくり会議・イベント等での「実地研修」や関係機関・団体等が主催する「オンライン研修」を加え、さらに内容の充実を図るとともに、関係職場への普及啓発を徹底し、対象職員の参加を促進していきます。

【階層別研修】

階層別研修は、各職において必要とされる基本的・共通的な知識の習得を目的としており、職場外研修（O f f – J T）において必須となるものです。

【専門研修】

専門研修は、行政実務に関する各専門分野において、より広く深い知識や技術を習得するためのものです。

【派遣研修】

派遣研修は、長崎県等への派遣など、他の組織の業務に一定期間従事することで、専門的な知識や技術はもとより、幅広い物の見方や考え方を習得するためのものです。

ウ 自己啓発の推進

自己啓発の推進には、職員自身が意欲や主体性を持って、自己能力の向上を図ることが必要です。

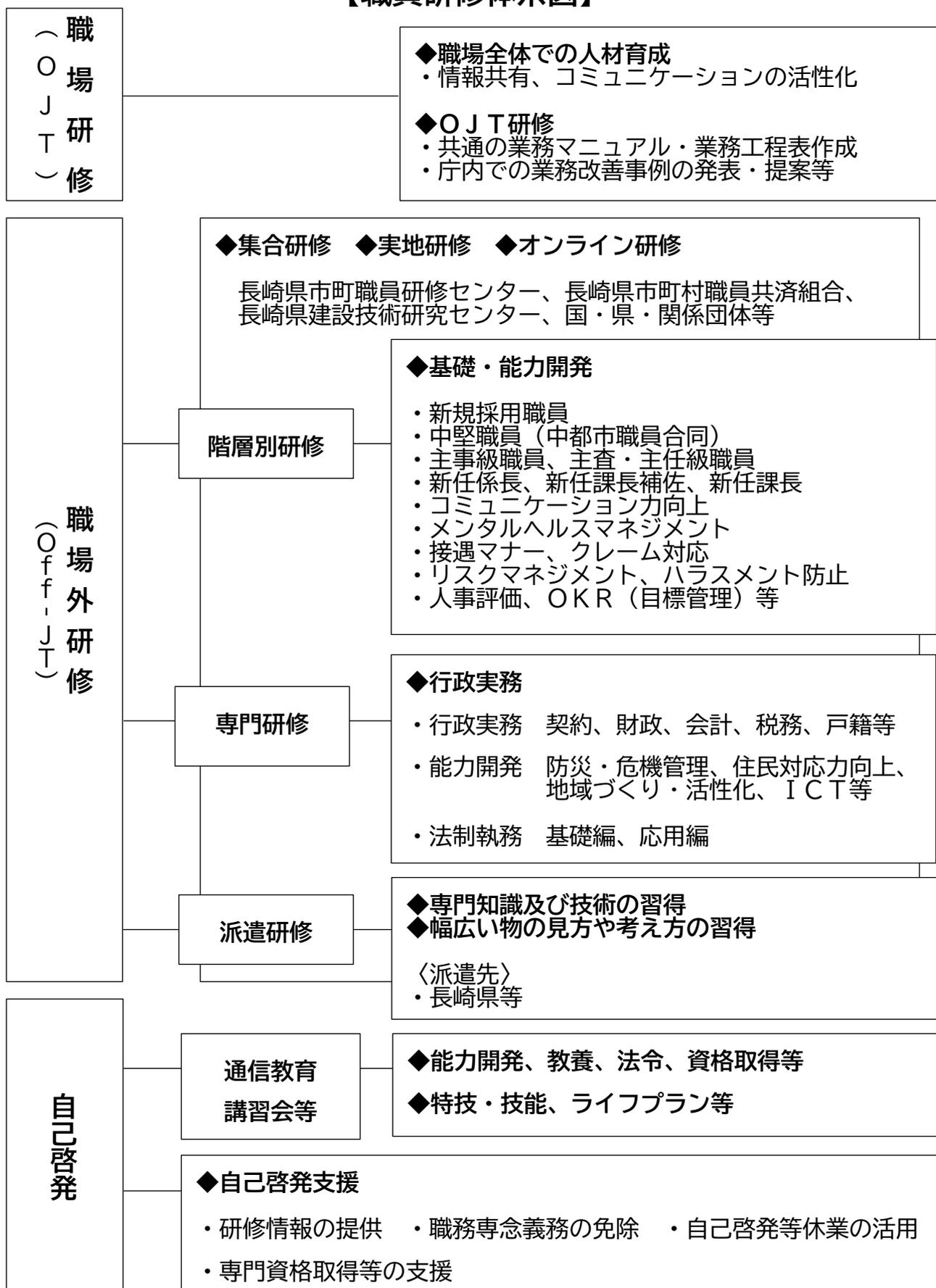
個々の職員に自己啓発の機会の提供や支援を行うことを人材育成の基本とし、職員が学ぶための環境の整備を進めます。

職員の自己啓発のために、次のような方策を講じ、支援します。

- ① 通信教育制度の利用促進などの研修情報の提供
- ② 講習会、スクーリング等の参加の場合の職務専念義務の免除
- ③ 自己啓発等休業の活用
- ④ 行政実務に必要な専門資格取得等の支援



【職員研修体系図】



2 人を育てる人事管理制度の構築

職員の意欲や能力の向上を図るためには、人事管理における諸制度が効率的かつ効果的に機能することが重要です。また、専門職員の確保・育成、若手職員や再任用職員の活用など、社会情勢の変化にも柔軟に対応できる多様な人材を育てることで、職場力を向上させることも大切です。

採用の段階で有能な人材を確保していくことはもとより、職員一人ひとりの職務遂行能力を最大限に発揮できるための人事配置や職員の能力・適正・業績等を公正・公平に評価できる人事評価制度の確立を進め、人材育成と一体となった人事管理制度の構築を図ります。

(1) 有能な人材の確保

複雑化・多様化する行政課題に対して、少数精鋭の職員で対応していくためには、単なる知識や事務処理だけでなく、人間性や創造性に優れた有能な人材を、採用の段階でいかに確保していくかが重要となります。人物・適性などを重視した試験制度を継続し、社会の高度化・複雑化等に対応するための社会人採用や任期付職員の採用など、専門的知識・能力や多様な経験を有する人材の確保を検討します。

なお、職員の採用については、年度当初に次年度の採用計画を策定し、必要な人材を確保していきます。

① 採用試験実施方法

採用試験の実施において、必要な専門職員等の通年募集や広報活動の強化を行うとともに、民間の専門機関への一部委託による個別面接を実施します。

② 社会人の採用

民間企業等における多様な経験を有する人材や高度な専門的知識・能力を有する人材を確保するため、対象職場の職員構成を十分に考慮した上で、社会人の中途採用を検討していきます。

③ 任期付採用

高度な専門的知識や多様な経験を有する民間企業等の経験者を必要とする分野において、効率的な行政運営を行う観点から公務運営の必要性に応じて任期付採用を検討します。

④ 若手職員及び再任用職員の活用

専門的知識・能力や多様な経験を有する人材が不足する分野においては、採用後の若手職員の資格取得や講習会受講等の支援による専門人材の育成、再任用職員の活用を検討していきます。

⑤ 長崎県等との人事交流

主要施策を推進するにあたって、その必要な知識・経験を持った職員を受け入れるとともに、市職員の資質・専門的知識の向上を図るため、今後も引き続き必要に応じて長崎県等との人事交流（職員派遣）を実施していきます。

(2) 職員の能力の有効活用（人材活用）

財政状況が厳しい中、限られた人員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に発揮していくことが重要です。

そのため、人事配置にあたっては、異動希望調査、人事評価面接、職場ヒアリング等を実施し、職員の能力や適性、意欲などを活かした適材適所の配置を実施していきます。

(3) 男女格差のない人事管理の推進

採用・昇任・配置・評価などの人事管理において、男女間で格差のない運用を行うとともに、「松浦市特定事業主行動計画」に基づき、意欲と能力を有する女性職員の管理職への登用など、女性の活躍推進に向けた取組を推進します。

(4) 能力・実績を重視した人事評価制度の確立

複雑化・多様化する住民ニーズに対応していくためには、従来からの年功序列的要素を重視した人事管理を見直し、職員一人ひとりの能力や勤務成績を重視した人材登用を行っていく必要があります。

人事評価制度については、平成28年3月施行の「松浦市人事評価実施規程」に基づき、能力評価、勤務態度評価、業績評価の結果を職員の勤勉手当や人事管理の基礎として活用しています。

今後は、「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律の運用について（平成26年8月15日付け総務省自治行政局長通知）」を参考に、人事評

評価結果の活用を推進し、職員の能力開発や評価者のマネジメント能力向上につながるよう、各種研修制度とも連携した能力・実績に基づく人事評価制度の確立を図っていきます。

3 人材を育成する職場づくり

職員の能力開発にあたっては、管理・監督職員を中心に、職員一人ひとりが人材育成の重要性を認識し、職場研修（OJT）や職場外研修（Off-JT）、一定期間で異なる分野を複数経験させるジョブ・ローテーションを実践できるような職場づくりの取組が重要です。

また、最近では、テレワークやWEB会議など、ICTを活用した業務も増えていることから、職場内の情報共有や職員間のコミュニケーションにも十分配慮していく必要があります。



(1) 組織力向上のための目標管理

職場において目標管理を行うことは、人材を育成する職場づくりを進める上で大変重要です。職場共通の目標を明確に示し共有することは、職場内の相互理解による協力体制の構築や職場全体を組織として成長させる道標となります。

今後とも各職場において、職場全体での目標管理の周知・徹底を行い、管理・監督職員のリーダーシップによって、次のような取組を推進していきます。

- ① 職場内の報告・連絡・相談・雑談等によりコミュニケーションを活性化する。
- ② 職場の明確な目標設定、業務内容の周知を行い、業務遂行体制を構築する。
- ③ 目標項目の進捗状況を共有し、協力体制を構築する。
- ④ 問題点を洗い出し、課題解決に向けて業務内容の見直しを行う。
- ⑤ 目的達成に関する情報を整理し、成果や反省点等を共有する。

(2) 職員の健康管理

業務を遂行していくためには、職員が心身ともに良好な状況で働ける職場環境をつくるのが大切です。近年、複雑化・多様化する住民ニーズに対応する中で、不安やストレスの増大等により精神的な疾患で病気休暇を取得する件数が増加傾向にあります。心身の健康に不安を感じる職員については、市内の産業医への相談機会の確保の他、平成26年度から設置した「松浦市EAP相談室」による職員のストレスチェックやメール・電話等による相談対応を実施しています。

また、平成31年度からは、人間ドッグ受診に係る職務専念義務免除も実施し、職員の健康管理を行うための環境整備を進めているところです。

今後は、令和2年9月から施行した「松浦市職場におけるハラスメント防止に関する要綱」の周知徹底、働き方改革の推進やワーク・ライフ・バランスの確保を図りながら、職員の不安の軽減に努めます。また、心理的安全性の確保など、職員相互が日常的に安心してコミュニケーションを図ることができるような職場環境及び職員の健康管理の充実に向けた取組を推進していきます。

(3) 職員研修基本計画

「松浦市人材育成基本方針」は、未来へと続く松浦市のまちづくりに必要な人材を育成するための指針として、これから取り組むべき方向性を明らかにしたものです。

全ての職員がこの方針に対する認識を深め、目標とする職員像を常に頭におきながら、日々の職務の中で自己の能力開発を実践していくことが重要です。

この方針を実効性あるものにするため、「松浦市職員研修基本計画」を策定し、庁内の推進体制を確立した上で、計画的な人材育成に取り組んでいきます。





松 浦 市

MATSUURA CITY

松浦市人材育成基本方針

～令和3年度改定版～

松浦市政策企画課

〒859-4598

長崎県松浦市志佐町里免 365 番地

TEL 0956-72-1111

FAX 0956-72-1115