

# 唐津市人材育成基本方針

平成23年3月策定

平成27年4月改定

平成31年3月改定

令和5年2月改定

唐津市総務部人事課

## 目次

1	改定の背景・趣旨 .....	- 1 -
2	目指すべき職員像 .....	- 2 -
3	取組の基本的方向性 .....	- 5 -
4	具体的な取組 .....	- 7 -
5	人材育成の推進体制 .....	- 10 -
6	人材育成基本方針の取り組みに当たって .....	- 11 -

## 1 改定の背景・趣旨

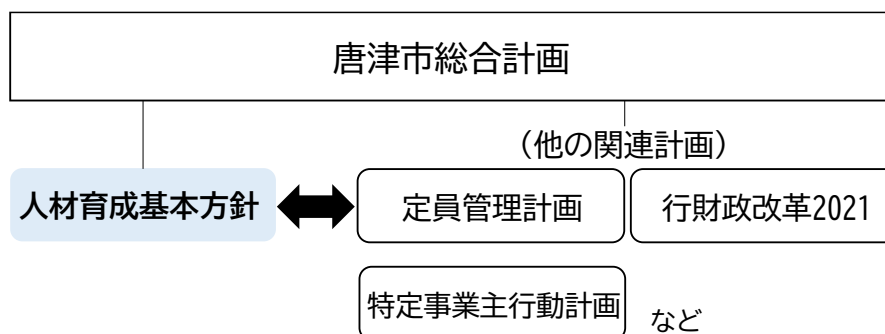
唐津市では、平成23年3月に策定した「唐津市人材育成基本方針」に基づき、平成26年度までの4年間を第1次計画期間、平成27年度から平成30年度までの4年間を第2次計画期間、令和元年度から令和4年度までの4年間を第3次計画期間とし、「研修プログラムの充実」、「自己啓発支援」、「組織活性化のための取り組み」及び「働きやすい職場環境づくり」の各項目に沿って具体的な実施項目を掲げ、市民に信頼される職員の育成や市民サービスの向上に取り組んできました。

近年地方自治体を取り巻く状況は、目まぐるしく変化し、複雑・多様化する市民ニーズに対して、これまで以上にきめ細やかな対応が求められていることに加え、人口減少・少子高齢化の進行は止まることなく、依然として厳しい財政状況が続くなか、行政に課せられている使命を常に意識しながら、あらゆる行政課題の解決に向けて全力で取り組む職員が必要とされており、人材育成の重要性はますます高まっています。

一方で、これらの行政課題に適切に対応していくために必要な経営資源（人材、財源）には限りがあり、また、働き方改革によるワーク・ライフ・バランスの推進や労働生産性の向上、新型コロナウイルス感染症対策において浮き彫りとなった行政のデジタル化・オンライン化の遅れ、デジタル専門人材の不足など新たな課題への対応が求められるなか、今後はこれまで以上に効率的かつ効果的に人材育成を進め、職員の意識改革、能力開発を図っていく必要があります。

そこで、これまでの人材育成における取り組みの成果と課題等を踏まえ、目指す職員像や今後実施すべき取り組み等を再整理するため、今回、第4次計画（計画期間：令和5～8年度）として、唐津市人材育成基本方針の見直しを行うこととしました。

### < 人材育成基本方針の位置づけ >



## 2 目指すべき職員像

本市職員が目指すべき職員像については、人材育成を進めていくに当たっての要となるものであり、人材育成の骨格を成すものであることから、平成23年に唐津市人材育成基本方針を策定して以降、目指すべき職員像や行動姿勢を掲げてきました。

これまでの目指すべき職員像については、各種取り組みの推進によって、少しずつ職員の意識として定着してきたものの、令和4年度に実施した職員アンケートの結果では、「目指すべき職員像は分かりやすいものにすべき」といった意見や提案が複数ありました。このため、職員アンケート結果等を踏まえ、第4次計画においては、目指すべき職員像を次のとおり再整理しました。

### < 唐津市職員が目指すべき職員像 >

#### これまでの目指すべき職員像（第1次～第3次計画）

- 実現すれば素晴らしいであろう未来を心に描ける力を持ち、その夢を実現しようという不拔の信念がある職員  
未来を心に描ける力：豊かな人間性、創造力、企画力  
夢を実現しようとする不拔の信念：挑戦力、実行力、忍耐力

#### これからの目指すべき職員像（第4次計画）

- 市民に信頼される職員  
高い倫理感とコンプライアンス意識を保持し、市民に寄り添った対応をする職員
- 経営感覚を持った職員  
前例踏襲にとらわれず、変革力や、コスト意識とスピード感を持って職務を遂行する職員
- 課題に対する的確に対応する職員  
市民目線で課題を見つけ、その課題をチームで協力し解決する職員
- 郷土愛を持った職員  
「唐津」を誇りに思う郷土愛を持ち、唐津市の発展に貢献する職員

なお、本市職員が備えるべき能力と職層ごとに果たすべき役割は、第4次計画においても継承することとし、能力等は人事評価で評価します。

< 唐津市職員が備えるべき能力 >

能 力		内 容
政策立案能力	変革力	施策の立案、調整、展開をする能力及び課題に気づき、改善や創意工夫を進める能力
	企画力	実現可能性や費用対効果を踏まえた上で、施策の立案や課題の解決ができる能力
	先見性	先々で起こり得る事態を予測して対策を想定するなど、先を読みながらものごとを進める能力
	リスク対応力	状況の変化や問題が生じた場合の早期対応を適切に行う能力
	判断力	採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う能力
	積極性	現在の職務に意欲を持って取り組むとともに、新たな課題や困難な課題に自発的に挑戦する姿勢
対人関係能力	コミュニケーション力	意図や考えを相手に理解納得させる能力及び他者と折衝し、協力、理解、合意を取り付ける能力
	折衝・渉外力	利害関係や立場の異なる相手に対し働きかけを行い、自らの意図、目的を相手に理解、納得、受け入れさせることができる能力
	調整力	事前の調整を十分行い、事業や施策をスケジュール通りスムーズに進めることができる能力
	理解力	担当する業務内容について、目的、課題、必要性、成果水準などを理解し、適切に対応する能力
	協調性	仕事が円滑に進むよう他人への協力や気配りをする姿勢
	規律性	倫理観をもち、職場の規律や上司からの命令を遵守し職務に臨む姿勢
組織運営能力	評価能力	施策・事務事業等の現状を把握し、透明で的確な評価を行える能力
	責任性	自分の役割や立場を自覚し、責任をもって遂行しようとする姿勢
	リーダーシップ力	役割を強く自覚し、部下の目標達成の重要性を理解させつつ、モチベーションを保ち、達成させることができる能力
	人材育成力	部下や後輩の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する能力
	進捗管理力	情報の共有や部下の仕事の進捗状況を把握し、的確な指示を行うことにより業務を完遂させる能力

< 唐津市職員が職層ごとに果たすべき役割 >

職 層	果たすべき役割
部 長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部を統括し、市政及び部の目標達成のための職務調整を図るとともに、市長及び副市長を補佐する。</li> <li>・市の方針を踏まえた部の目標を設定し、その達成に向けた組織運営を行う。</li> <li>・他部や外部団体等との調整を行い、市民等への説明責任を果たし、議会での説明も行う。</li> <li>・困難な課題の利害調整や合意形成に向けた折衝ができ、市政を推進する。</li> <li>・組織を担うリーダーとして人望があり、職員の模範となる。</li> </ul>
副部長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部の目標達成のための職務調整を図るとともに、部長を補佐する。</li> <li>・部内及び他部との連絡調整や他団体等との調整を行い、市民等への説明責任を果たす。</li> <li>・職員の長所や短所を踏まえた人材活用や人材育成を行う。</li> </ul>
課 長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課を統括し、課の目標達成のための職務調整を図る。</li> <li>・市の方針を踏まえた課の目標を設定し、その達成に向けた組織運営を行う。</li> <li>・他課との連絡調整や他団体等との調整を行い、市民等への説明責任を果たす。</li> <li>・職員の長所や短所を踏まえた人材活用や人材育成を行う。</li> </ul>
参 与	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課長を補佐し、課の課題解決に向けた進捗管理を行う。</li> <li>・職員の能力や経験を把握したうえで、職員の指導育成を行う。</li> </ul>
副課長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課の目標達成のための職務調整を図るとともに、課長を補佐する。</li> <li>・課内及び他課との連絡調整を行う。</li> <li>・職員の能力や経験を把握したうえで、職員の指導育成を行う。</li> </ul>
主 幹 係 長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・係のリーダーとして係をまとめ、職務を執行するとともに、職務の進行を管理する。</li> <li>・課の方針を踏まえた係の目標を設定し、その達成に向けた職務の執行を行う。</li> <li>・係員の能力や経験を把握したうえで、係員の指導育成を行う。</li> </ul>
主 査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高度な知識又は経験を必要とする職務の執行を担うとともに、係長を補佐する。</li> <li>・自ら課題や改善点を発見し、解決策を提案する。</li> <li>・係内の職務の進行状況を把握でき、係長を補佐する。</li> </ul>
副主査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高度な知識又は経験を必要とする職務の執行を担う。</li> <li>・自らが担任する職務知識だけでなく、幅広い知識を身に付け、適時に適切な対応を行う。</li> <li>・チームワークを考えながら、自らの役割を果たす。</li> </ul>
職 員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主に定型的な職務の執行を担う。</li> <li>・基礎的な職務知識を身に付け、適切な対応を行う。</li> </ul>

※消防職、医療職、技能労務職等の専門職には、その職種に応じた役割・目標がありますが、この表には掲げていません。それぞれの職層に応じた基本的な役割・目標は同じです。

### 3 取組の基本的方向性

これまでの本市の人材育成の取り組みは、「研修プログラムの充実」、「自己啓発支援」、「組織活性化のための取り組み」及び「働きやすい職場環境づくり」の各項目に沿って、実施してきました。

今回、人材育成基本方針の見直しに当たっては、働き方改革や行政のデジタル化の推進など新たな課題に対応していくため、これまでの取り組みを評価した上で、今後実施していくべき項目を再整理し、計画的に取り組んでいく必要があります。

「地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会」の令和2年度報告書においては、地方公共団体の今後の人材育成の推進について、「人材マネジメント」の視点に立ち、「4つの要素（人材確保、人材育成、適正配置・処遇、職場環境の整備）を人材育成基本方針に体系的に位置付けた上で、総合計画等の中長期的な計画と連関性を持たせることにより、さらに人材育成の取組を計画的に、実効性高く進めていくことが重要である。」とまとめています。

この報告書を踏まえ、第4次計画においては、これら4つの要素（人材確保、人材育成、適正配置・処遇、職場環境の整備）に沿って、人材育成の取り組みを総合的かつ計画的に進めていくこととします。

#### < 人材育成の取組の基本的方向性 >

##### ■ 人材確保

- ・目指すべき職員像に基づき、人材確保策を検討し、実施します。
- ・効果的な情報発信を行い、選ばれる組織となるよう努めます。
- ・防災やデジタル化など専門分野において外部人材の活用を検討し、配置します。

##### ■ 人材育成

- ・人事情報を活用した適正な職員研修を実施します。
- ・人事評価制度を積極的に活用します。
- ・コンプライアンスの推進に取り組みます。
- ・デジタル化など新たな課題解決を担う人材の育成に努めます。
- ・他の計画等<sup>※</sup>を踏まえ、職員研修を実施します。

## ■ 適正配置・処遇

- ・人事情報等を活用した適正な人員配置と処遇に努めます。
- ・組織の将来を担う職員の育成や発掘、適正な配置に努めます。

## ■ 職場環境の整備

- ・職員の仕事と家庭等の両立支援を推進します。
- ・職員の時間外勤務の適正な管理と削減に努めます。
- ・職員の心身の健康の保持と増進に努めます。
- ・ハラスメントのない職場づくりを推進します。
- ・管理職を中心に一体感のある職場の雰囲気づくりを推進します。
- ・他の計画等<sup>\*</sup>を踏まえ、誰もが働きやすい職場環境づくりを推進します。

※他の計画等：総務部人事課が所管する唐津市定員管理計画、唐津市特定事業主行動計画をはじめ、他課が所管する唐津市行財政改革 2021 など



## 4 具体的な取組

第4次計画における具体的な取り組みは、次のとおりです。

この具体的な取り組みは、毎年度見直しを行います。

### ■ 人材確保

1-1 目指すべき職員像に基づき、人材確保策を検討し、実施します。

- 職員採用制度（採用試験の実施方法、実施時期など）の見直し
- 民間企業等経験者採用枠や採用年齢要件の拡充
- 目指すべき職員像に基づいた成績重視の採用から人物重視の採用への転換
- インターンシップの積極的实施及び有効活用

1-2 効果的な情報発信を行い、選ばれる組織となるよう努めます。

- 市の広報媒体を活用し、唐津市の魅力と唐津市役所（職場）の魅力を効果的に発信
- 広報媒体等の研究と実践

1-3 防災やデジタル化など専門分野において外部人材の活用を検討し、配置します。

- 防災専門監、危機管理監、情報政策監などの配置
- 国等の制度の活用

### ■ 人材育成

2-1 人事情報を活用した適正な職員研修を実施します。

- システムによる研修履歴等の適正な管理と活用
- フレッシュマン・ジョブローテーションの実施

2-2 人事評価制度を積極的に活用します。

- 人事評価研修（被評価者、評価者）の実施
- 管理職による期首・期末面談の有効活用

2-3 コンプライアンスの推進に取り組みます。

- 職員倫理、コンプライアンス研修の実施
- 法制執務研修、政策法務研修の実施
- 唐津市職員倫理行動規準事例集（Q&A）の見直しと周知徹底
- 唐津市職員コンプライアンス推進指針の周知徹底とチェックシートの運用

2-4 デジタル化など新たな課題解決を担う人材の育成に努めます。

- DX研修の実施
- BPR（業務改善）研修の実施
- 計画策定実務研修の実施

2-5 他の計画等を踏まえ、職員研修を実施します。

- 職場内（OJT）研修の実施
- 各課に人材育成チーフの設置
- 自己啓発自主研修の支援
- 職員アンケート結果等を踏まえた職員研修の実施と充実

## ■ 適正配置・処遇

3-1 人事情報等を活用した適正な人員配置と処遇に努めます。

- システムによる人事情報、人事評価結果等の適正管理
- 人事評価結果の人事異動への活用
- 次年度副主査などを対象にした昇任研修・試験の実施
- 異動希望調査など自己申告制度の充実
- 限られた人材を有効かつ効率的に活用するための組織機構の最適化の検討・実施

3-2 組織の将来を担う職員の育成や発掘、適正な配置に努めます。

- 主査・係長級リーダーシップ研修の実施
- 自治大学校派遣研修の実施
- 市町村アカデミー及び国際文化アカデミー講座受講自己アピール制の導入
- 関係団体等と連携した若手職員の能力開発研修の実施
- メンター制度の導入

## ■ 職場環境の整備

4-1 職員の仕事と家庭等の両立支援を推進します。

- 仕事と家庭の両立支援ハンドブックの充実と周知徹底
- 休暇取得計画表の活用等による年次休暇の取得推進
- 「ハローパパウィーク」の設定などにより男性職員の育児参加推進
- 時差出勤制度の導入と休暇制度の見直し
- 職員相談員の設置
- 在宅勤務・テレワークの導入

4-2 職員の時間外勤務の適正な管理と削減に努めます。

- 時間外勤務申請手続きの適正化（管理職による適正な管理）
- 庁内ネットワーク端末の自動停止
- 出退勤管理用タイムレコーダー運用
- ノー残業デーの実施
- 各課における事務改善の実施
- 庶務事務等の集約化の検討

4-3 職員の心身の健康の保持と増進に努めます。

- メンタルヘルス研修の実施
- 臨床心理士によるメンタル相談の実施
- 長期療養職員の職場復帰支援制度の充実と周知徹底

4-4 ハラスメントのない職場づくりを推進します。

- ハラスメント研修の実施
- 職場環境を悪化させる行為の防止及び対応に関する指針の見直しと周知徹底

4-5 管理職を中心に一体感のある職場の雰囲気づくりを推進します。

- 管理職マネジメント研修の実施
- 各職場における朝礼、職場会議等の実施
- 人事評価制度（管理職による面談）の積極的活用

4-6 他の計画等を踏まえ、誰もが働きやすい職場環境づくりを推進します。

- ・LGBTQ研修の実施
- ・唐津市職員における障がい理由とする差別の解消の推進に関する対応要領の周知徹底

< 職員研修の体系 >

区分	研修名称等	対象
啓自 発己	自己啓発自主研修	全職員
	eラーニング	全職員
基本 能力	新規採用職員研修	新規採用職員
	次年度副主査昇任研修	次年度副主査
	法制執務研修	主査以下職員
	主査・係長級リーダーシップ研修	主査・係長級
	管理職マネジメント研修	課長級
	市町村振興協会研修	対象職員
行政 課題	情報セキュリティ研修	全職員
	人権・同和問題研修	全職員
	人事評価研修（被評価者、評価者）	全職員
	職員倫理、コンプライアンス研修	全職員
	DX研修	全職員
	BPR（業務改善）研修	全職員
	計画策定実務研修の実施	全職員
	メンタルヘルス研修	全職員
	ハラスメント研修	全職員
	LGBTQ研修	全職員
	市町村振興協会研修	全職員
職能 別	政策法務研修	文書法制係職員、各課文書主任
	社会福祉主事研修	福祉事務所職員
	必要資格取得、更新等研修	対象職員
	日本経営協会講座受講	対象職員
能力 開発	自治大学校研修	中堅職員
	市町村アカデミー	若手～中堅職員
	国際文化アカデミー	若手～中堅職員
	市町村振興協会研修	全職員
中長 期派 遣	国	若手～中堅職員
	佐賀県	若手～中堅職員
	友好姉妹都市	若手～中堅職員
	関係団体、民間企業	若手～中堅職員

## 5 人材育成の推進体制

### (1) 職員個人の役割

人材育成の基本は、職員個々の主体的な取り組みにあります。行政のプロであることを意識し、多種多様化する市民ニーズに対応できるよう、また、自身の目指すキャリア形成や能力開発のため自己啓発に努め、常に自身の成長を促していく必要があります。職員1人ひとりの資質向上が、市民サービスの向上に繋がり、また、前向きな取り組み姿勢が、職場の活性化を引き出します。

### (2) 人材育成チーフの役割

人材育成チーフは、組織一丸となった人材育成及び職場内研修を推進するため、率先し職場内研修の実施、業務改善の計画等に取り組む役割を担っています。

職場内の人材育成コーディネーターとして、職員の階層や職種に合わせたOJTや自己啓発プログラム、職場の業務に合わせた事務効率化等を提案するためには、人材育成チーフ自身の自覚やスキルアップが重要です。

### (3) 職場（上司）の役割

職場の管理者である上司にとって、職員の職務遂行能力の向上を図り、市民サービスの向上につなげることは責務です。職員個人の自己啓発に対する支援や職場全体で人材育成に取り組む風土の醸成を行わなければなりません。

また、職員の意欲を高め、能力を十分に発揮できるような良好な職場環境づくりも必要です。日頃から職員同士のコミュニケーションを円滑にし、上司や先輩からの業務遂行に対するアドバイスも大きな人材育成の手段となります。

### (4) 人事・研修担当部門の役割

人材育成基本方針に基づく取り組みを推進していくとともに、常に職員の意識や意見の把握に努め、社会環境の変化を捉え、必要な研修等の見直しを行い、効果的な人材育成の方向を示していく必要があります。

## 6 人材育成基本方針の取り組みに当たって

本市の人材育成は、今回改定した第4次計画に沿って、令和5年度から令和8年度までの4年間を実施期間とし、取り組んでいきます。その取り組みに対する効果を確認するため、最終年度に職員アンケートを実施します。なお、行政を取り巻く環境や職場のニーズの変化に対応するため、実施期間中においても必要に応じてこの基本方針を見直すことがあります。