

新潟市人材育成基本方針

市民と行政を結ぶ、市民から信頼される新潟市職員を目指して

令和5年3月改訂

新 潟 市

新潟市人材育成基本方針（改訂）の背景及び目的

本市はこれまで、共に支えあい、共に学び合い、共に育つことを大きな理念として、市民と行政が協働し、一体となって地域の特性を生かした個性あふれるまちづくりを行ってきました。

近年は、人口減少や少子高齢化の進行などに加え、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行がもたらした社会・経済への影響や急速なデジタル化の進展など、本市を取り巻く環境が大きく変化する中、より効果的な行政経営を行っていくことが求められます。

このような社会環境の変化の中にあっても、本市の強みを活かし、人口減少時代に躍進する、『活力あるまちづくり』、『持続可能なまちづくり』を進めるため、「新潟市総合計画2030」（計画期間：令和5（2023）年度から令和12（2030）年度までの8年間）を新たに策定しました。

複雑化・多様化する行政課題を的確に把握し、前例にとらわれず、迅速に解決するために、私たち職員は、市民の立場で考え共感することができる感受性と、今まで以上に高い専門性を身に付けるだけでなく、職員一人ひとりが持つ能力を最大限に発揮していかなければなりません。

そこで、これからの本市にふさわしい職員を育成するため、「新潟市人材育成基本方針」（以下「本方針」という。）の見直しを行い、目指すべき職員像を明確にし、それを実現するための手法と、人材育成の各部門の役割を見直し、再提示しています。

また、持続可能な行財政運営の確立には、職員一人ひとりの成長と能力の発揮が欠かせません。年齢や性別、障がいの有無などに関わらず、職員が意欲的に業務を行うことができる職場環境づくりと組織運営に加え、職員の成長を支えるため、人材育成部門、人事部門だけでなく各所属が連携し、市として一丸となって人材育成に取り組んでいかなければなりません。

これからも、本方針を基に、職員一人ひとりが持つ資質や能力を最大限に発揮して、自分らしく活躍できるよう人材育成に取り組んでいきます。

目 次

第1章 目指すべき職員像

- 1 人材の基本理念..... - 1 -
- 2 求められる人材像 - 1 -
- 3 職員に求められる能力（各階層に求められる能力） - 2 -

第2章 人材育成の取り組み方

- 1 人材育成の取り組み方針..... - 4 -
- 2 人材育成の基本的手法 - 4 -
- 3 成長確認手段 ～人事評価制度～ - 7 -

第3章 人材育成を推進するための体制 ～責務と役割～

- 1 職員一人ひとりの責務..... - 8 -
- 2 管理監督者の責務 - 9 -
- 3 人材育成部門の役割..... - 9 -
- 4 人事部門の役割..... - 9 -
- 5 基本的な業務・制度を所管する所属の役割 - 11 -
- 6 各所属の連携 - 11 -

(資料) 「主な取り組み（方針・主体）」に関連する「求められる人材像」一覧

第1章 目指すべき職員像

1 人材の基本理念

「市民と行政を結ぶ 市民から信頼される新潟市職員」

市政は市民とともにあり、市民からの信頼と支持の上にあります。

職員は新潟市を愛し、「市民と行政を結ぶ」役割を担い、地域の発展と市民の幸福の実現のために働き、そして何よりも「市民から信頼される」という資質が基本として求められます。

2 求められる人材像

「市民から信頼される職員」であるには、市職員としてどうあるべきかを考え続け、その理想像を表す3つの「求められる人材像」を目指して行動することが必要です。

人材は組織を支える経営資源（人材・予算・時間など）の一つです。職員一人ひとりが組織を支えているという認識を持ち、求められる人材像を意識して職務を遂行するとともに、市民の声をしっかりと聴き取り、市民サービスを確実、適切に提供することや市民サービスの質を向上させることを絶えず考えながら業務にあたることが求められます。

コンプライアンス（高い倫理観と責任感を維持し向上させる人材）

新潟市職員として、求められる高い倫理観と責任感を維持し向上させる人材

単に法令を遵守するだけでなく、倫理や社会規範等の変化に柔軟に適應できる人材

組織が目指す方向性を理解し、急速に変化する社会の要請に適切に対応できる自律型の人材

フロンティア精神（前例にとらわれず挑戦する人材）

本市を取り巻く状況と達成すべき組織の目標を的確に捉え、複雑化・多様化する地域課題の解決と、持続可能な行財政運営の確立に向けて、これまでの前例にとられない創造的思考、

「根拠に基づいた政策立案（EBPM）」の考え方に基づいた提案や挑戦ができる人材

パートナーシップ（多様な主体との連携・協働に取り組む人材）

市民協働に代表される地域との連携はもとより、民間事業者等との公民連携など、多様な主体との連携・協働に取り組む人材

市民の目線で地域や現場の実情を敏感に感じ取り、共感することができる感受性を持ち、市民サービスの質を向上させることができる人材

3 職員に求められる能力（各階層に求められる能力）

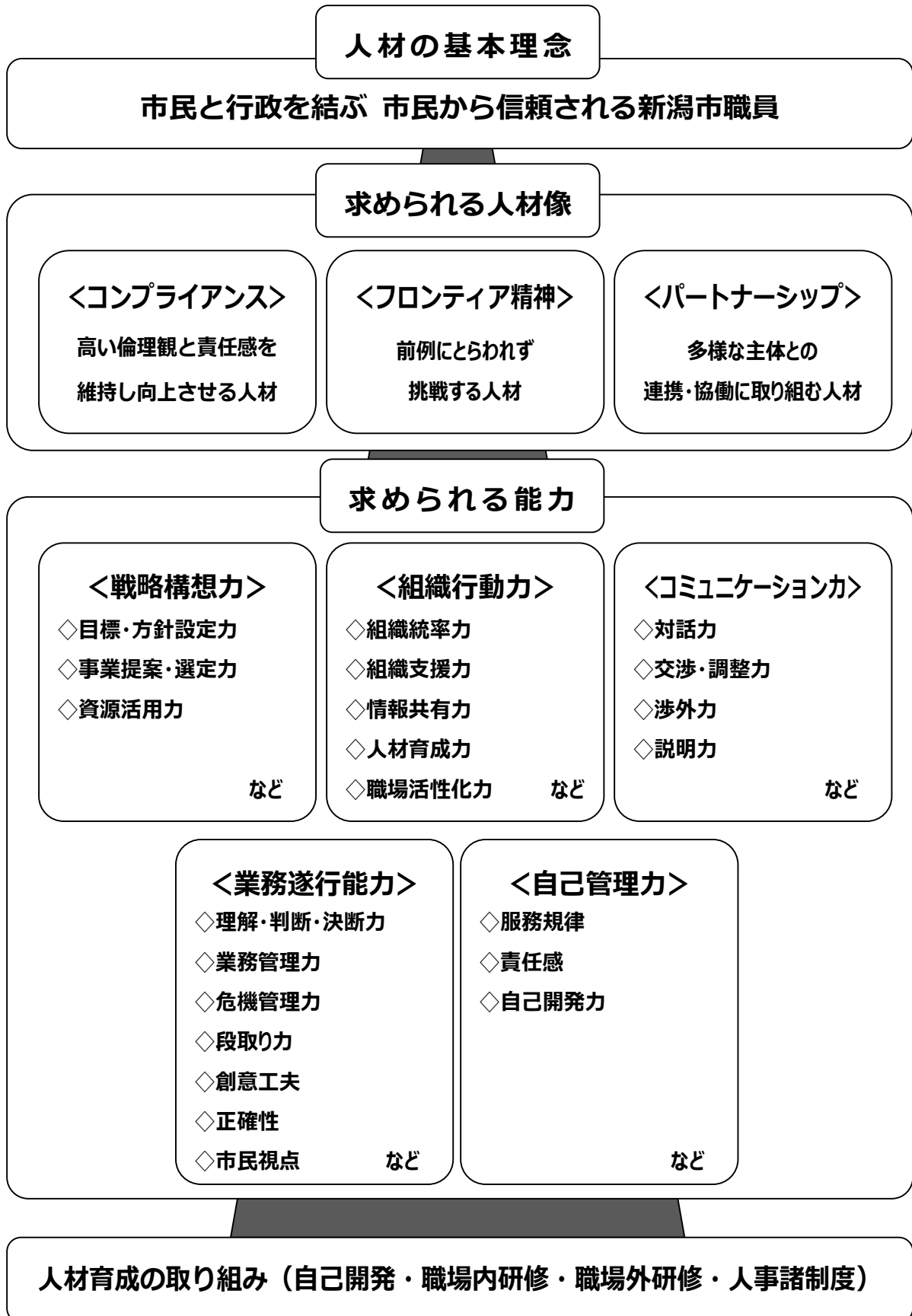
職員は、求められる人材像を意識して職務を遂行することに加え、その基盤となる能力を身に付ける必要があります。各階層（職位）によって求められる役割と能力は異なります。

各階層に求められる主な能力は次のとおりです。

図表 1：職員に求められる能力（階層別に求められる能力）

求められる主な能力		主 事	副 主 査	主 査	係 長	課 長 補 佐	課 長	部 次 長	部 長
戦略構想力	目標・方針設定				(係目標)	(組織目標)	(方針)		
	事業提案・選定				(事業提案)	(事業選定・評価)			
	資源活用力				(資源活用力)				
組織行動力	組織支援～統率力				(組織支援力)	(統率力)			
	情報共有力				(情報共有力)				
	人材育成力				(上司・部下・同僚 双方向の人材育成)				
	職場活性化						(職場活性化)		
コミュニケーション能力	対話～渉外力				(対話力)	(交渉・調整力)	(渉外力)		
	説明力				(簡潔・正確)	(説明責任)			
業務遂行能力	理解～決断力				(理解力)	(判断力)	(決断力)		
	業務管理力				(業務管理力)				
	危機管理力						(危機管理力)		
	段取り力				(段取り力)				
	創意工夫				(創意工夫)				
	知識				(知識)				
	正確性				(正確性)				
	市民視点				(市民視点)				
自己開発力	服務規律				(服務規律)				
	責任感				(責任感)				
	自己開発力				(自己開発力)				

図表 2 : 目指すべき職員像 (求められる人材像・能力・人材育成体系図)



第2章 人材育成の取り組み方

1 人材育成の取り組み方針

人材育成は、職員一人ひとりが大切な財産であることを念頭に置き、組織全体で職員の能力向上に取り組むことが重要であり、職員の能力向上は、職員一人ひとりの意欲や主体性があるからこそ可能となるものです。

そのため、職員は積極的に自己の成長に取り組み（**方針1：自ら取り組む**）、組織には職員が自己開発できる環境を提供すること（**方針2：組織全体で取り組む**）が求められます。

そこで、求められる人材像の実現を目指し、次の2つの取り組み方針を掲げます。

方針1 自ら取り組む

職員は、課題意識を常に持ち、積極的に自己の成長に取り組む。

方針2 組織全体で取り組む

各所属、人事部門、人材育成部門など組織全体で職員の人材育成に取り組む。

2 人材育成の基本的手法

人材育成の基本的手法として、「**職場内研修（OJT）**」「**職場外研修（OFF-JT）**」「**自己開発**」及び「**人事諸制度**」がありますが、限られた経営資源を有効に活用し、それぞれの手法の特徴を生かしながら連携して機能させることで、効果的な人材育成を行うことが重要です。（図表3参照）

また、組織として、市全体で取り組むことにより人材育成の効率性向上を図ることは、市民の信頼と期待に応えるためにも必要です。

（1）自己開発

自己開発は、職員が職務を遂行するにあたり必要な知識や能力、解決すべき課題について認識したうえで、各々の理解度やレベルに応じて**自発的に行う能力開発**です。具体的には日々の業務を通じた自己研鑽、資格を取得するための学習、通信教育の受講、外部セミナーへの参加などが挙げられます。

持続可能な行財政運営の確立に向け、高度化・複雑多様化する行政課題を市民の目線で考え、限られた経営資源をより効果的・効率的に配分し、的確に対応するためには一層高い資質と能力が求められるため、職員が**積極的に自己開発に取り組む**ことが重要です。

さらに、職員は多様な主体との連携・協働を念頭に、地域や現場の実情を感じ取り、共感することのできる感受性を身に付けるため、単に職場での研修などを受講するだけでなく、日ごろから積極的に地域活動などに参画することも大切です。

また、地域活動に参画することで感じ取った地域や現場の実情は、積極的に職務へ活かすなど、適切にフィードバックを行うことも必要です。

(2) 職場内研修 (OJT)

職場内研修 (OJT) は、各職場において上司 (先輩) が部下 (後輩) に対して、職務のあらゆる場面を通じて知識、技能、態度等について、計画的・継続的・反復的に指導し、習得させるもので、人材育成の最も中心的な手法です。主に上司が部下に対してその能力に応じて行うものですが、同僚同士で行う場合もあります。

職場内研修 (OJT) には、きめ細かく指導する**個別指導**と、組織全体の能力を高めるために実施する**集団指導**があります。いずれも業務を遂行するために必要な能力を業務に取り組む中で向上させ、日常的な場面であらゆる機会をとらえて行う指導であり、組織単位で講義・討議等の形式で行われるものだけを指すではありません。

職場内研修 (OJT) は追加的な経費を必要とせず、日常的に個人の能力や特性に応じたきめ細やかな指導ができる点で、ほかの手法と大きく異なることから、管理監督者には積極的に取り組む姿勢が求められます。また、指導を通じて職員が積極的に自己開発に取り組めるよう動機づけや支援をすることも必要です。

(3) 職場外研修 (OFF-JT)

職場外研修 (OFF-JT) は、職員が職場と通常の職務から離れて職務の一環として行われる研修で、職員としての基礎的な知識、業務遂行能力、職場では得られない専門知識などを体系的・集中的に身に付けさせるものです。

具体的には、人材育成部門が実施する研修所研修や、外部の教育・研修機関などへの派遣研修が挙げられます。

研修所研修は、人材育成部門が行う職員に共通して求められる基本的な資質や能力の向上を目的とした集合研修で、時代の変化に対応できる知識・能力の習得を図るものです。加えて職場の異なる職員同士が交流し、相互に啓発しあう機会としても重要です。

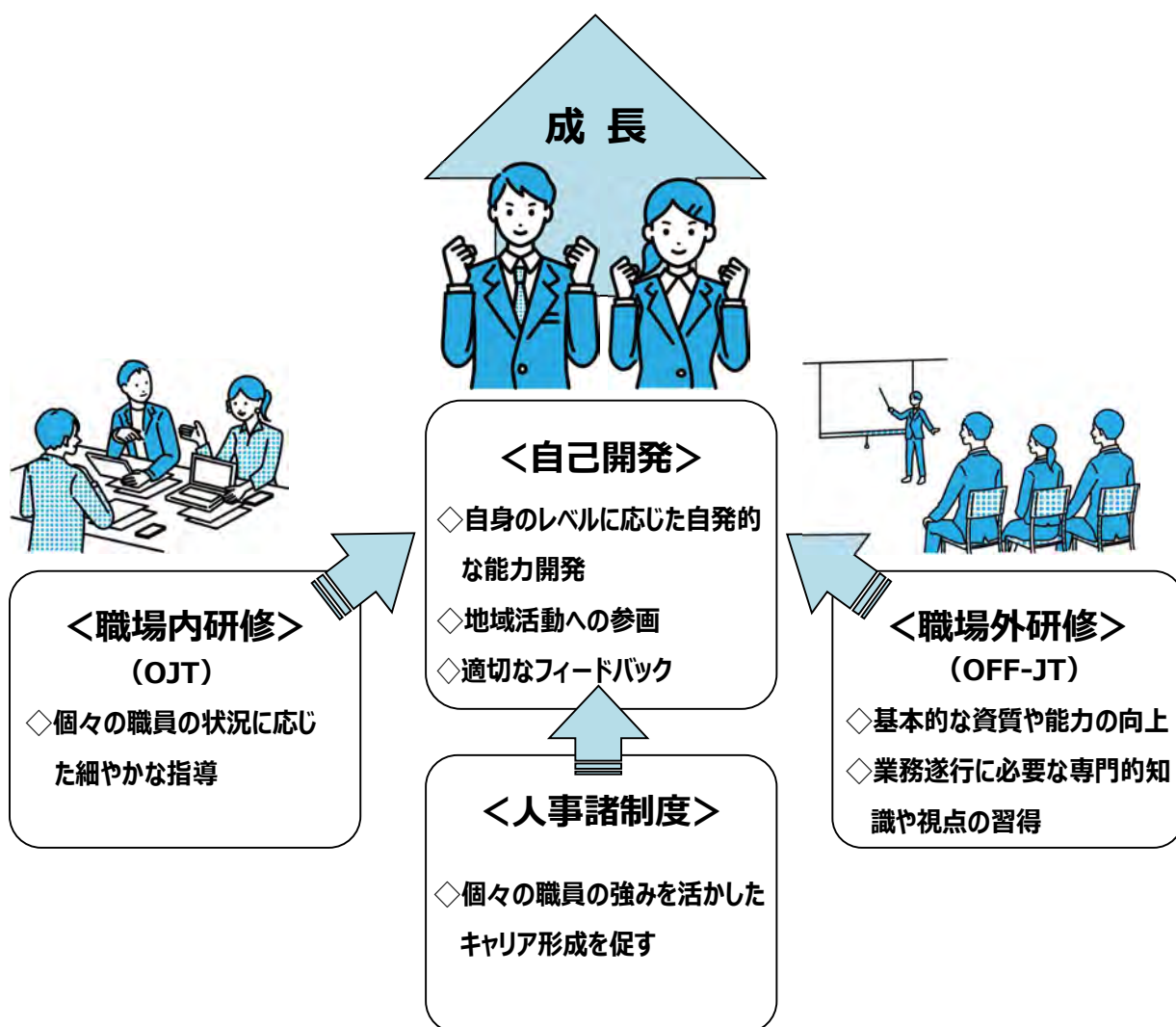
派遣研修は、外部の教育・研修機関などへ職員を派遣し研修を受講させるもので、業務を遂行するために必要な専門的知識や視点を習得するものです。加えて他の自治体職員や民間企業など、さまざまな人々と交流することで相互啓発できる機会として有益です。

(4) 人事諸制度

人事諸制度は、職員のキャリア形成を支援する観点から、人材育成にとって非常に重要です。職員のキャリア形成を支援することは、職員個人の能力を高めるだけでなく、組織に好影響をもたらし、質の高い市政運営の実現に繋がります。

職員の視野や知識、技術を幅広いものとするための、バランスの良い職場経験のほか、個々の職員が持つ強みを活かして職員自らがキャリアを切り拓くことができる人事諸制度を活用することで、職員の自ら育つというモチベーションを引き出し、自己開発による能力向上に繋がっていきます。

図表3：人材育成の基本的手法の連携イメージ図



3 成長確認手段 ～人事評価制度～

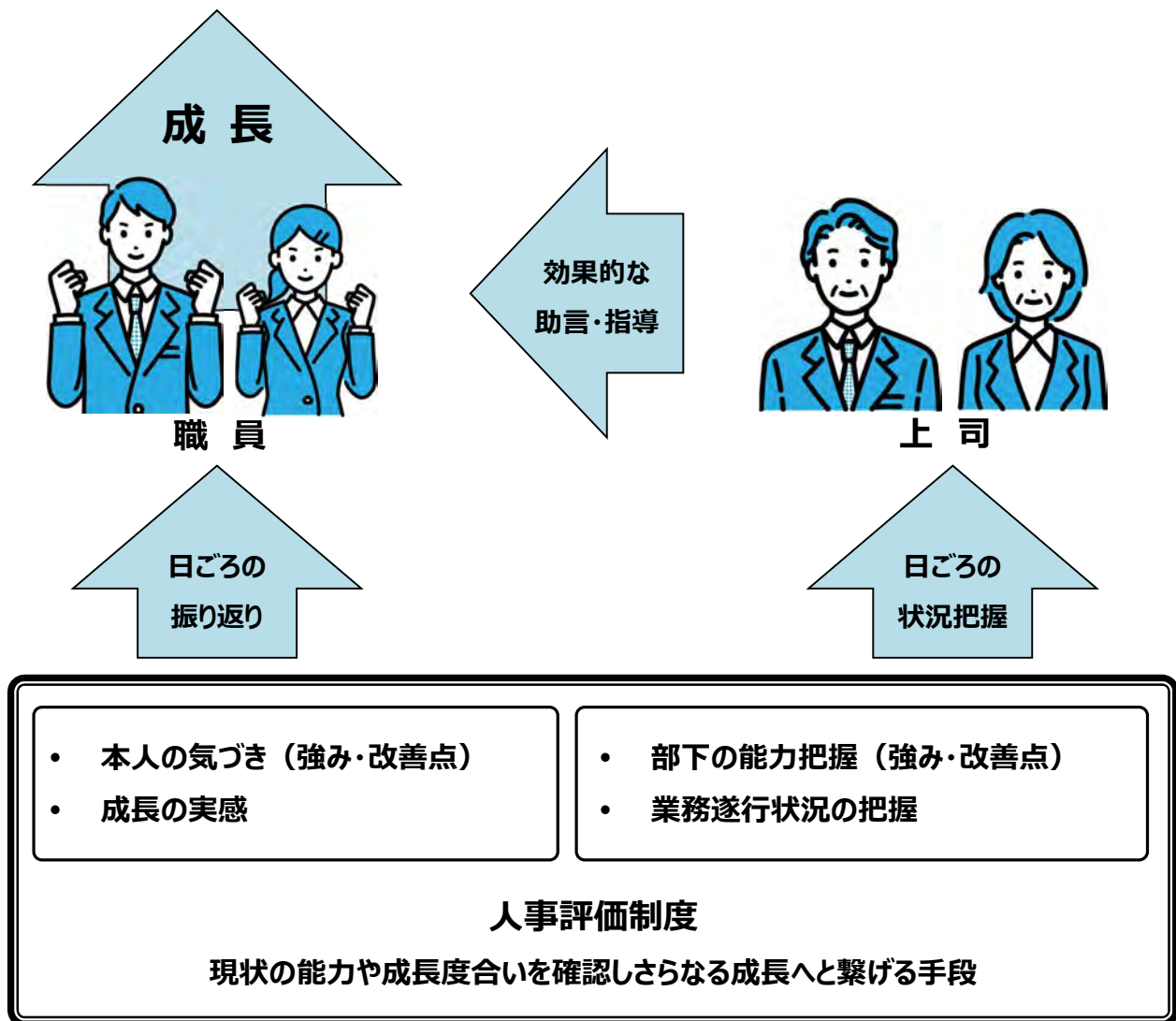
自分自身の現状の能力を把握し、キャリアを考えることで、必要な能力と今後取り組むべき課題が見えることから、日ごろから自分自身を振り返ることが成長への第一歩です。

また、上司は部下の能力と役割を把握することで、職員の状況に応じた適切な指導を行うことができるため、上司は部下の成長に関心を持ち能力と役割の把握に努めなければなりません。

職員の現状の能力や成長の度合いを確認し、さらなる成長へと繋げる手段の一つに**人事評価制度**があります。人事評価制度は、職員の「強み」や「改善点」を上司と部下の双方で把握することができるので、部下職員には気づきを促し、上司は効果的な助言・指導を行うことができます。

職員一人ひとりが成長を実感し、次のステップへと繋いでいけるよう、職員自身の日ごろの振り返りに加え、人事評価制度の積極的な活用が重要です。

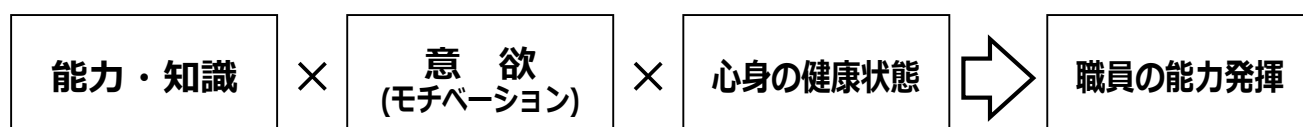
図表4：人事評価制度



第3章 人材育成を推進するための体制 ～責務と役割～

「人材（職員）」は組織を支える経営資源（人材、予算、時間など）の一つであり、職員の十分な能力の発揮に影響を与えるものとして、「能力・知識」、「意欲（モチベーション）」、「心身の健康状態」の3つの要素が挙げられます。要素のうち一つでもゼロになってしまうと、能力の発揮には繋がりません。

図表5：職員的能力発揮のイメージ



人材育成は、それぞれの要素を維持し向上させるための取り組みを行うことです。限られた経営資源（人材、予算、時間など）を有効活用し、効果的に人材育成を進めるためには、人材育成部門、人事部門だけでなく、各所属や職員も自ら果たすべき責務と役割を理解し、それぞれが連携して組織全体で取り組んでいく必要があります。

職員には積極的に新しい取り組みへ挑戦することが求められる一方、所属を始めとする組織には職員に挑戦を促し、応援する組織風土を醸成することが求められます。

1 職員一人ひとりの責務

職員一人ひとりが、市役所職員に求められる人材像を理解し能力を活かして貢献していくためには、組織における自己の役割を認識し、日々の業務に取り組みながら積極的に自己開発に努めなければなりません。

そのためには、人事評価制度や日々の業務の中で得られる管理監督者や同僚からの助言等を通じて、自身の強みや改善点を把握し、研修などの能力開発の機会を積極的に活用するなど、必要な能力の獲得に自ら取り組んでいくことが必要です。

とりわけ、市民サービスの向上や持続可能な行財政運営の確立に向けた経営資源の選択と集中を進めるため、「根拠に基づく政策立案（EBPM）」を始めとする提案能力の向上や、デジタル技術を活用したDX（デジタルトランスフォーメーション）等に代表される新たな取り組みを積極的に業務に活用する姿勢を養う必要があります。さらに、市民の立場で考え共感することのできる感受性を養い、市民サービスの質を向上させることも大切です。

積極的な自己開発に取り組む一方、自身の心身の状態を把握し、良好な健康状態を維持するために、ワーク・ライフ・バランスの確保や業務改善を行うことも重要です。

また、定年年齢の引上げに伴い、限られた経営資源を効率的に活用するためにも、高齢期の職員の活躍と若手職員の成長の双方が欠かせません。そのため、経験を重ねた高齢期の職員は、

自身がこれまで培った知識や経験、技術を若手・後輩職員に伝え、教え導く役割を發揮するよう努めなければなりません。

2 管理監督者の責務

各所属は人材育成の中心的役割を担う場であり、各職位に求められる能力や専門能力等の向上に大きな影響を与える重要な部門です。各所属において、部下職員の能力を引き出し、成長を促すなどの「人材育成」は管理監督者（所属長をはじめとする係長以上の職員）の責務です。

管理監督者は、部下職員の能力や適性、仕事の状況などを把握し、組織の目標や業務の意味・目的を適切に説明することで、部下職員の**業務に対する意欲（モチベーション）の維持・向上**を図らなければなりません。さらに、部下職員の自己開発意欲を引き出し成長へ繋げるため、職場内の人材育成体制の整備、適切な指導や助言を行うことが求められます。

そのためには、日ごろから部下とのコミュニケーションを十分に図って**信頼関係を構築**し、人事評価制度を適切に活用するなど、部下の気づきや成長を促すことが必要です。

また、職場内研修の企画・実施のほか、専門機関等への派遣研修の機会の提供、職員の成長を意識した業務分担、職場の中で職員同士が気軽にアドバイスや質問ができる**風通しのよい組織風土の醸成**など、職場における人材育成が日常的に行われる職場環境の実現に、職場全体で取り組むことが必要です。

その一方で、管理監督者だけが部下職員の育成を担うのではなく、**職員全員が人材育成の役割を分担している**という意識を持ち、組織全体の人材育成能力を高めていくことが求められます。その際、管理監督者には職場研修担当者を中心とした職場の人材育成において、リーダーシップを發揮する役割が求められます。

3 人材育成部門の役割

人材育成部門の役割は、職員に必要とされる基本的な資質や能力を念頭に、**中・長期的な視野に立った計画的で効果的な能力開発**により市政を担う人材の育成を推進することです。

人材育成部門は、職員の育成を効果的に推進するための階層別研修のほか、急激に変化する経済社会状況や将来起こりうる課題に対応することができる職員の育成のために、適時適切なテーマを扱う公募研修を企画・実施します。

また、これと合わせて各所属と連携した全市的な人材育成の取り組みや各所属における人材育成の取り組み支援、職員の自己開発支援などを行います。

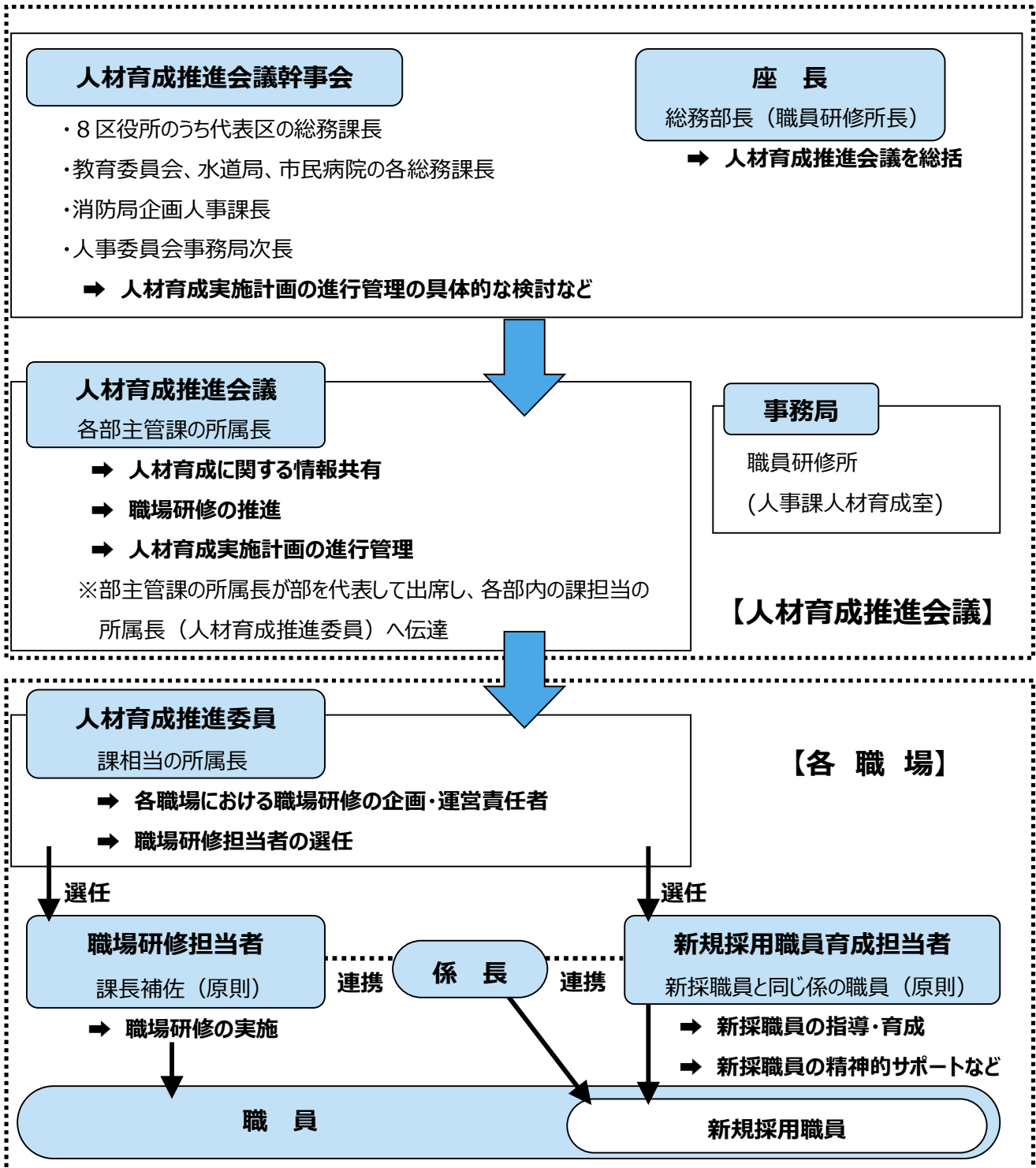
4 人事部門の役割

人事部門の役割は、人事異動や昇任、人事評価等の人事諸制度を整備し適切に運用することで、すべての職員の資質や能力、意欲を引き出し、組織力を向上させていくことです。そのために、人材育成の視点を持って、職員個々の資質や能力、適性が最大限發揮できるよう**適切な**

人事管理に努めるとともに、ワーク・ライフ・バランスの確保や、性別や障がいの有無に関わらない職員の活躍推進にも取り組みます。

また、今後の段階的な定年年齢の引上げも踏まえ、豊富な知識、技術、経験等を持つ高齢期の職員が、長年培ってきた力を大いに発揮し、後進へと継承していけるよう、効果的な人事配置や各制度の運用を行います。

図表6：人材育成の推進体制



5 基本的な業務・制度を所管する所属の役割

全職員に共通する基本的な業務・制度（財務、会計、契約、法務、内部統制、文書実務、情報セキュリティ、個人情報保護、情報公開制度、コンプライアンスなど）を所管する所属は、一定以上の高い質で業務が行われるよう、研修や説明会などの計画的な企画・実施、マニュアル整備などに取り組んでいく必要があります。

また、人材育成部門の依頼に応じた研修の開催や階層別研修等への講師派遣など、人材育成部門と連携を図りながら職員の実務能力向上に取り組んでいく必要があります。

6 各所属の連携

（1）同一部内・区内での連携

高度化・複雑化する行政課題の解決のためには、それぞれの行政分野における高い専門性が求められています。そのため、同一部内・区内の所属が連携して効率的な人材育成に取り組むことが必要です。

具体的には、各部において行政分野別の研修会を組織横断的に企画・実施し、異動等により新たに配属となった職員の知識向上や、複雑で高度な課題に対応できる専門知識を持った職員の育成などに取り組んでいくことや、各区においては、区の方針に応じた質の高い市民サービスを提供するため、区全体で人材育成に取り組んでいくことが求められます。

（2）部・区の枠組みにとらわれない連携

行政課題の中には、一つの所属で解決できないものも少なくありません。そのような課題の解決には、従来の枠組みにとらわれずに各所属が横断的に連携し、組織全体で取り組むことも必要です。

職員一人ひとりの資質をさらに向上させるために、各所属が密接に連携を図りながら効率的に人材育成に取り組んでいくことは、共通課題や組織横断的な課題を解決するためだけでなく、限られた経営資源の選択と集中を進め、持続可能な行財政運営を確立するためにも必要な取り組みです。

(資料) 「主な取り組み(方針・主体)」に関連する「求められる人材像」一覧

取組方針	取り組み主体ごとの責務と役割		主な取り組み例	求められる人材像※2		
	取り組み主体	責務・役割		コンプライアンス	フロンティア精神	パートナーシップ
自ら取り組む (方針1)	1 職員一人ひとり	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 求められる人材像を目指し、日々の業務に積極的に取り組みながら、積極的に自己開発に努める 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 研修等への積極的な参加 ○ 管理監督者や職員同士での十分なコミュニケーション ○ 市民サービスの向上や行政運営の効率化に必要な知識の習得 ○ 市民の立場で考え共感することができる感受性を養うために、地域活動への積極的な参画 ○ 人事評価制度や管理監督者・同僚からの助言等を通じた自己の強み、改善点の把握 ○ 自身の心身の状態把握、良好な健康状態の維持 	●	●	●
	2 各所属(管理監督者)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 部下職員の能力を引き出し、成長を促す指導、育成 ◆ 部下職員の業務に対する意欲(モチベーション)の維持・向上を図る ◆ 各職位に求められる能力及び高い専門能力を持った職員の育成 ◆ 所属内の人材育成体制の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 所属職員の能力や適性、業務の状況把握 ○ 組織の目標や業務の意味・目的の適切な説明 ○ 業務を通じた日常的な指導及びコミュニケーション、信頼関係の構築 ○ 人事評価制度を活用した職員の成長支援 ○ 専門機関等への派遣研修機会の提供 ○ 計画的な職場内研修の企画・実施 ○ 職員の成長を意識した業務分担 ○ 職場内で職員同士が気軽にアドバイスや質問ができる風通しのよい職場風土の醸成 ○ 地域現場を重視した業務遂行の推進 ○ 職場研修推進担当者の設置 ○ 新規採用職員育成担当者の設置 	●	●	●
組織全体で取り組む (方針2)	3 人材育成部門	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 職員に求められる基本的な資質・能力の開発 ◆ 中・長期的な視野に立った計画的で効果的な能力開発の推進 ◆ 自己開発支援 ◆ 各所属における人材育成の推進と取り組み支援 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 階層別研修や公募式研修、派遣研修等の実施 ○ ハラスメント防止対策の実施(ハラスメント・ゼロ宣言、ハラスメント防止研修) ○ 通信教育や資格取得支援等の実施 ○ 職場研修支援の実施(職場研修マニュアルの作成・提供、職場研修に関する相談・助言、職場研修費の助成) ○ 研修効果の測定方法の検討 	●	●	●
	4 人事部門	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 人材育成の視点を踏まえた人事諸制度の整備と運用 ◆ 職員個々の能力、適性が最大限発揮できるような人事管理 	<ul style="list-style-type: none"> ○ キャリアを意識した人事異動方針の策定と実施 ○ 自己申告書制度の実施 ○ 公募制人事制度の実施 ○ 人事評価結果を活用した任用 ○ フランチャイズ制に基づいた人事制度の実施 		●	●
	5 基本的な業務・制度※1を所管する所属	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 一定以上の高い質で業務が行われるよう職員の実務能力向上を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 担当職員等を対象とした研修会及び説明会の企画・実施 ○ 事務マニュアルの整備 ○ 人材育成部門と連携した研修の企画・実施、講師派遣 	●	●	●
	6 各所属の連携	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 一定以上の高い質で市民サービスが提供できる職員の育成 ◆ 専門能力の高い人材の育成 ◆ 部・区の枠組みにとらわれずに各所属が横断的に連携し、組織全体で人材育成に取り組む 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 関連する所属同士での研修企画・実施 ○ 新たに異動してきた職員に対する基礎的な業務研修 ○ 高度な専門知識・能力向上のための研修 ○ 部・区の枠組みにとらわれず、行政課題を俯瞰的に捉えた研修企画・実施 	●	●	●

※1 「基本的な業務・制度」とは、全職員に共通して関連する業務・制度で、具体的には財務、会計、契約、法務、内部統制、文書実務、個人情報保護、情報公開制度、コンプライアンス、情報セキュリティなどを指します。

※2 「主な取り組み例」に関連する「求められる人材像」には●印を表示しています。

新潟市人材育成基本方針

発行 新潟市総務部人事課