

# 新潟市人材育成・確保基本方針

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8年3月改訂

新 潟 市

## 新潟市人材育成・確保基本方針（改訂）の背景及び目的

新潟市は現在、「新潟市総合計画2030（以下「総合計画」という。）」に基づき、目指す都市像「田園の恵みを感じながら 心豊かに暮らせる 日本海拠点都市」を実現するため、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』を進めています。そして、市政全般の土台となる「持続可能な行財政運営」を行っていくうえで、その礎となる市職員に対しては、総合計画とあわせて改訂した「新潟市人材育成基本方針」に基づき、育成に努めています。

今後は、人口減少・少子高齢化やデジタル社会のさらなる進展が見込まれるなど、本市を取り巻く状況の変化がますます勢いを増し、行政課題が多様化・複雑化する中、総合計画に掲げた目指す都市像の実現に向け、新たな政策課題である「10の重点戦略」などの重要事項に対し、課題を的確に把握し、前例にとらわれず迅速に解決することが求められています。

しかしながら、近年、若年労働力の絶対量の不足が想定される中、あらゆる産業で担い手不足が懸念されていることに加え、本市においては今後20年で生産年齢人口が約3割減少することが見込まれています。また、市職員においては層の厚い年齢層の職員が定年を迎えることから、令和14年から21年頃にかけて、非常に多くの職員の退職を見込んでいます。

職員一人ひとりの能力を高める「人材育成」の重要性が従前にも増して高まっているとの認識を持ちつつ、育成のみならず「人材確保」という視点も加えた総合的な観点から、将来を見据えた本市職員の「人材育成・確保」の基本的な方向性を明らかにする必要があるとの考えのもと、「新潟市人材育成・確保基本方針」（以下、「本方針」という。）として改訂を行ったものです。

今後は、本方針に基づき、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」であるために求められる人材像を目指して行動できる職員の育成・確保に向け、新たに策定した実施計画に掲載する事業をはじめとして、さまざまな取組を複合的に推進していきます。そして、目指す都市像の実現に向けた強固な土台としての「持続可能な行財政運営」の確立に繋がります。

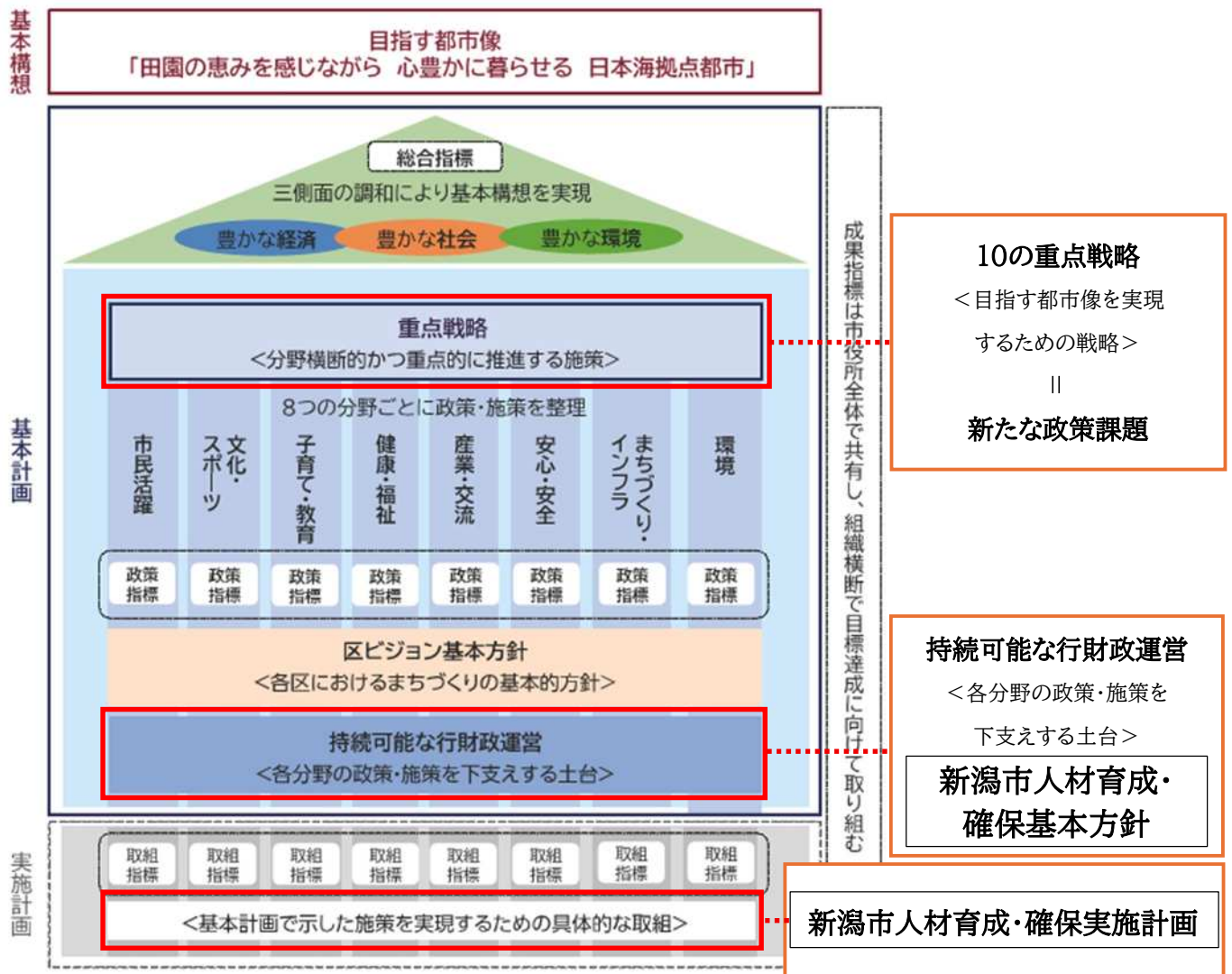
# 本方針の位置づけ

「新潟市人材育成・確保基本方針」（以下「本方針」という。）は、総合計画に掲げる目指す都市像「田園の恵みを感じながら 心豊かに暮らせる 日本海拠点都市」の実現に向けたあらゆる政策や施策を進めるための土台となる「持続可能な行財政運営」を確固たるものとするために、最も基本となる「人材」の育成と確保に向けて、本市の方向性を示すものです。

本方針では、総合計画に掲げる10の重点戦略を目指す都市像の実現に向けた新たな政策課題と捉え、市民と共にこれらの課題を解決し、目指す都市像の実現に貢献できる職員を育成・確保することを目指します。

方針の実現に向けては、市役所全体で課題を共有し部署の垣根を越えて組織横断で進めるとともに、具体的な手段や工程を「新潟市人材育成・確保実施計画」に明記し、必要な取組を着実に実施していきます。

「新潟市総合計画 2030」の構成



# 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
4 職員の能力発揮の3要素.....	4

## 第2章 人材育成の取り組み方

1 人材育成の取組方針 .....	4
2 人材育成の基本的手法.....	5
3 キャリア形成の促進 .....	6
4 人事評価制度の活用 .....	7

## 第3章 人材確保の取り組み方

1 人材確保の取組方針 .....	8
2 人材確保の基本的手法.....	9

## 第4章 人材育成・確保に向けた環境の整備

1 多様な人材の活躍を可能にする職場環境の整備.....	10
------------------------------	----

2 職員のエンゲージメントの把握・向上 .....	10
---------------------------	----

## 第5章 デジタル人材育成の取り組み方

1 デジタル人材育成の取組方針 .....	10
2 求められるデジタル人材像 .....	11
3 デジタル人材育成の基本的手法 .....	12
4 デジタル人材育成に向けた環境整備 .....	13

## 第6章 人材育成・確保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 .....	13
2 管理監督者の責務 .....	14
3 人材育成部門の役割 .....	14
4 人事部門の役割 .....	15
5 職員採用部門の役割 .....	15
6 全職員に共通する事務・制度を所管する部署の役割 .....	15
7 各職務分野の人材育成を担う部署の役割 .....	15
8 各所属等の連携 .....	16

(資料)「新潟市職員の標準的な職及び標準職務遂行能力」



# 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）

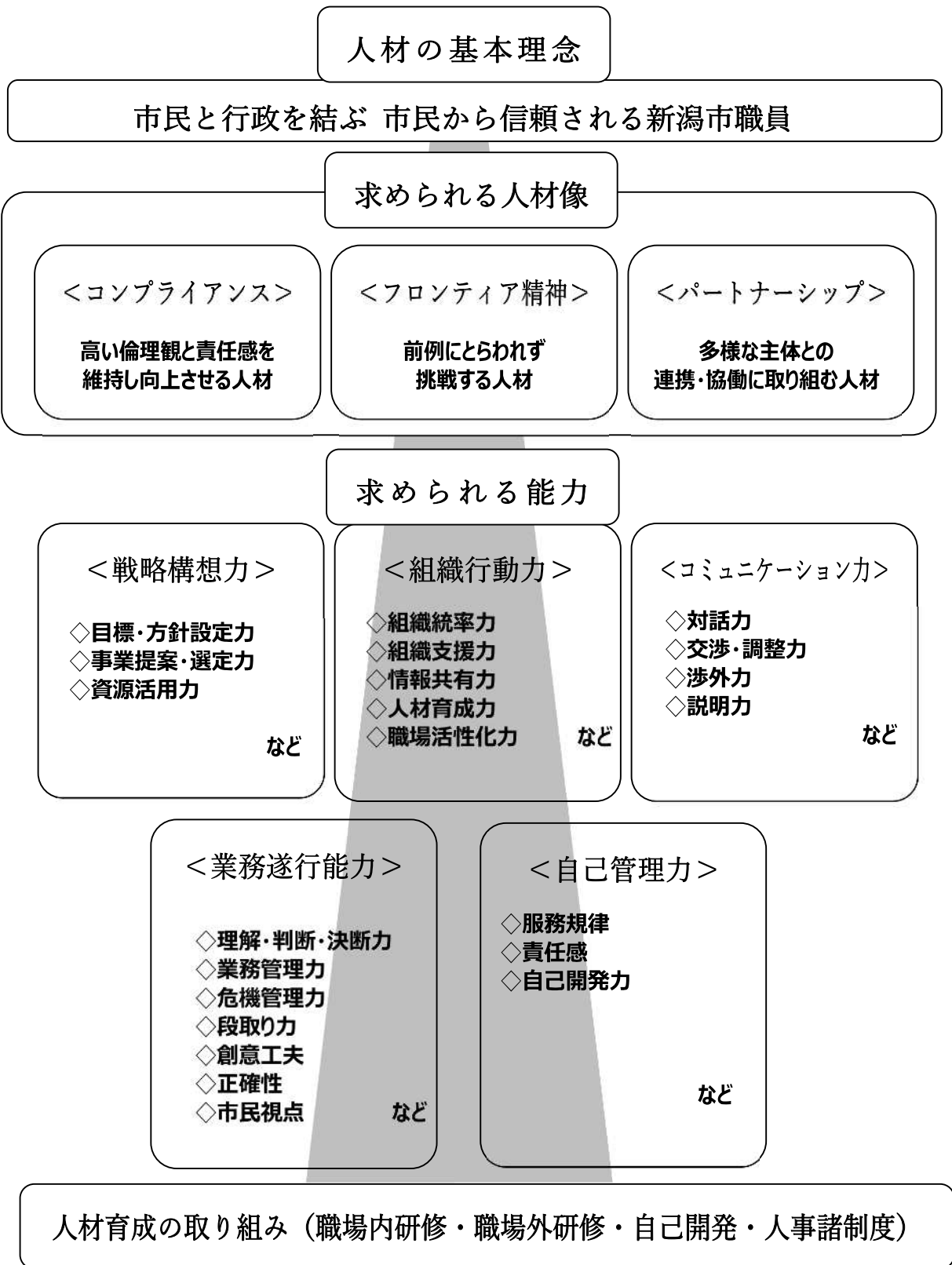
職員は、求められる人材像を意識して職務を遂行することに加え、その基盤となる能力を身に付ける必要があります。各階層（職位）によって求められる役割と能力は異なります。

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	(対話力)			(交渉・調整力)		(渉外力)		
	業務管理能力	(業務管理能力)							
	危機管理能力	(危機管理能力)							
	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）



## 4 職員の能力発揮の3要素

職員がその能力を十分に発揮するためには、能力の向上や知識の習得だけでは十分とは言えません。職員の能力を100%引き出すためには、「能力・知識」、「意欲（モチベーション）」、「心身の健康状態」の3つの要素を同時に高めていくことが必要です。3つの要素は掛け算で構成され、そ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らないためです。

そのため、職員の育成・確保にあたっては、それぞれの要素を維持し、向上させ、相乗効果を生み出すことを基本的な視点として持ちながら取り組むことが重要です。

図表3：職員の能力発揮のイメージ



## 第2章 人材育成の取り組み方

### 1 人材育成の取組方針

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、職員には、求められる人材像を目指して積極的に自己の成長に取り組むこと（**方針1：自ら取り組む**）が、組織には職員が主体的に学習に取り組み、自らキャリア（注1）形成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。

（注1）本方針において「キャリア」とは、過去から将来の長期にわたる職務経験やこれに伴う計画的な能力開発の連鎖であり、「職業生涯」や「職務経歴」など、市役所人生のプロセスを総称します。

そこで、求められる人材像の実現を目指し、次の2つの取組方針を掲げます。

#### 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、「自己開発」、「職場内研修（OJT）」及び「職場外研修（OFF-JT）」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、職員が主体的に学習に取り組み、自らキャリア形成できるよう、職員のニーズや社会的要請を踏まえた多様な育成方法を充実させます。

### （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、年齢や経験、役職等に関わらず、すべての職員が**積極的に自己開発に取り組む**ことが重要です。そのため、職員が取り組みやすい職場環境の確保に留意しつつ、自分にあったタイミングで研修を受講できる環境の充実や、熱意を持った職員が自主的に活動しやすい職場風土づくりなどに取り組めます。

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の効果も期待できることから、職員のこうした活動を後押ししていきます。

### （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（所属長をはじめとする係長以上の職員）が主体となって積極的に取り組みます。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も行います。

### (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あることから、階層別研修を始めとした各種研修の充実に取り組みます。

**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あるため、有効に活用していきます。

## 3 キャリア形成の促進

### (1) キャリア形成の支援

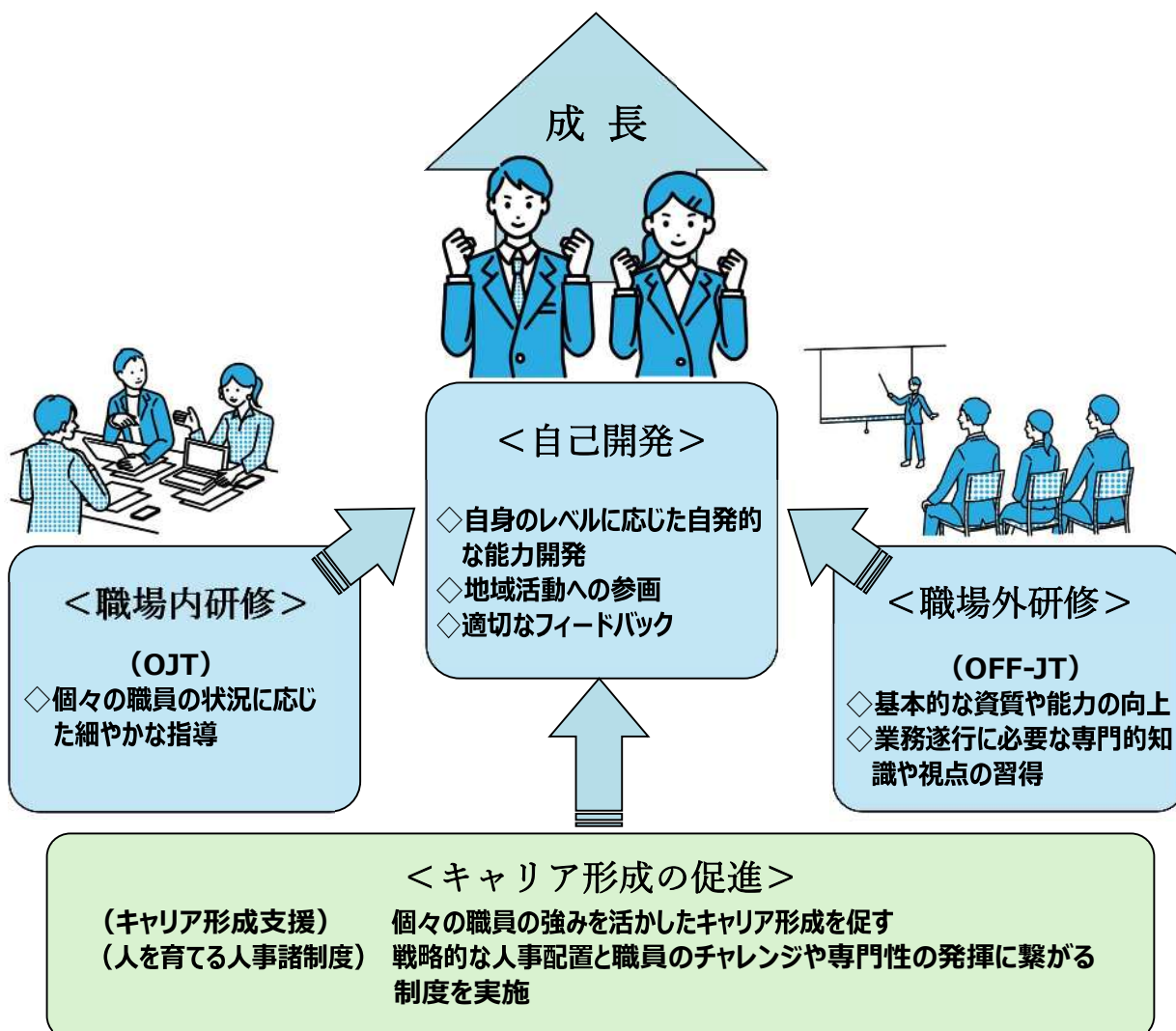
職員自身が今後のキャリアビジョンを描くことは、主体的な学習を推進する観点や、仕事への意欲を向上させる観点から重要です。職員のキャリア形成を支援することは、職員個人の能力を高めるだけでなく、質の高い行政運営の実現に繋がります。

そのため、職員一人ひとりが自身のキャリアについて自律的に考え、その方向性を組織と共有することができるよう、職員の成長段階に応じて、キャリア形成を支援していきます。

### (2) 人を育てる人事諸制度

**人事諸制度**は、職員のキャリア形成を促進する観点から、人材育成にとって非常に重要です。そのため、幅広い視野や知識、技術の獲得を目的とした、バランスの良い職場経験を積むことに加え、個々の職員が持つ知識や技能などの強みを活かすことのできる戦略的な人事配置に努めます。また、職員自らがキャリアを切り拓くことができるよう、職員のチャレンジや専門性の発揮に繋がる制度を適時適切に実施することで、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げていきます。

図表4：人材育成の基本的手法及びキャリア形成の促進の連携イメージ図



## 4 人事評価制度の活用

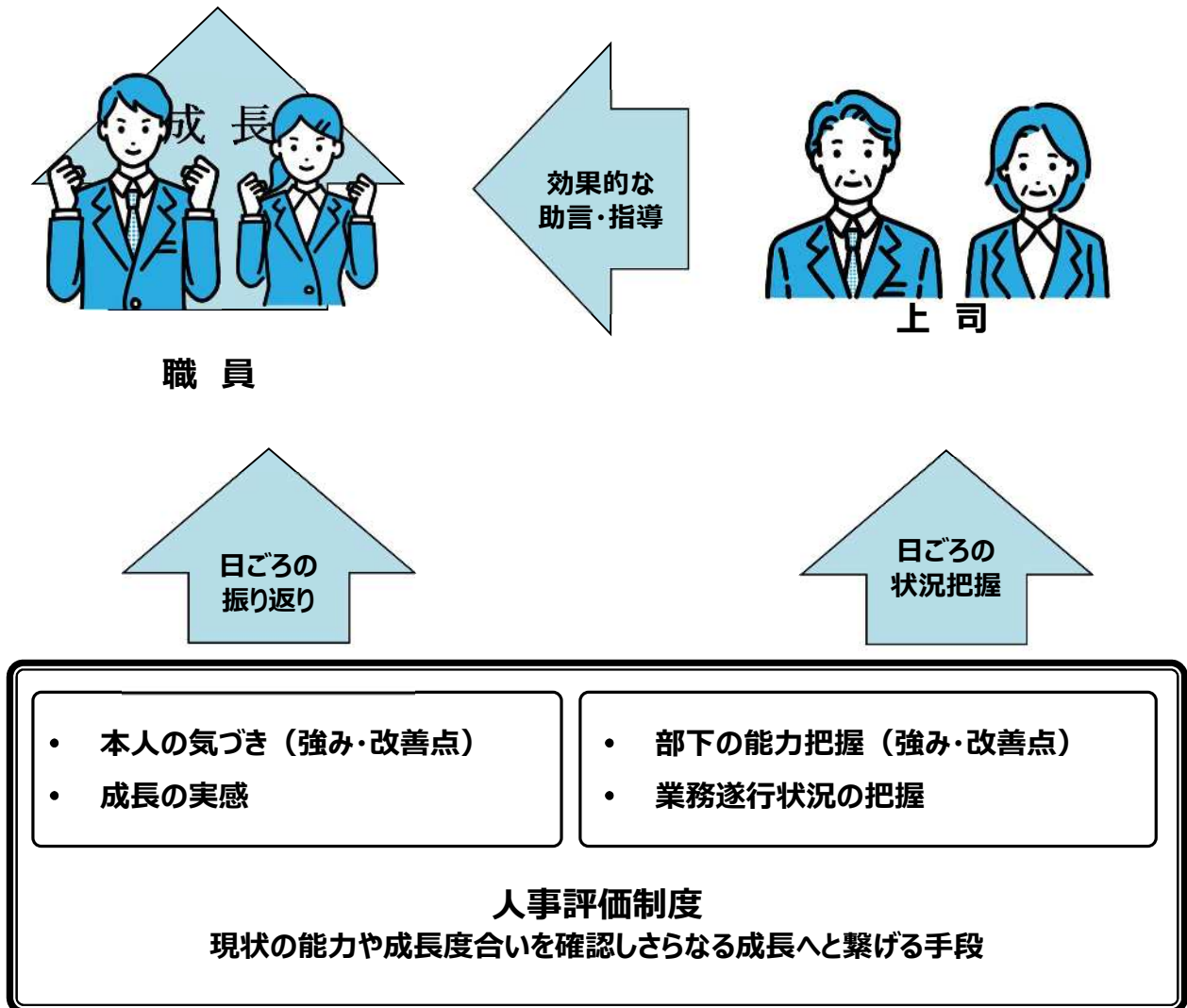
自分自身の現状の能力を把握し、キャリアを考えることで、必要な能力と今後取り組むべき課題が見えることから、日ごろから自分自身を振り返ることが成長への第一歩です。

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。また、適正な評価と適切なフィードバックにより、職員の意欲の向上も期待できます。

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くためには、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あるため、適切に制度を運用していきます。

図表5：人事評価制度



## 第3章 人材確保の取り組み方

### 1 人材確保の取組方針

近年、少子高齢化の進展や生産年齢人口の減少などを背景に、技術職を中心に職員の採用が困難な状況が続いています。職員の採用市場の動向がいかなる状況にあっても、本市が目指す都市像を実現し、持続可能な行政サービスを提供していくためには、今後の市政を担う有為な人材の確保が欠かせません。

このため、本市で働くことの魅力の発信や時代に即した適切な採用試験の実施、若手職員へのキャリア形成の支援等に努め、人材の基本理念である「市民と行政を結ぶ 市民から信頼される新潟市職員」を目指して行動できる人材の確保・定着に組織一丸となって取り組みます。

## 2 人材確保の基本的手法

### (1) 選ばれる市役所となるための魅力の発信

本市にとって有為な人材を惹きつけ、新潟市役所を職場として選択してもらうためには、本市で働く魅力ややりがい幅広い人々に伝わるのが重要です。

このため、職員採用サイトやSNSなどを活用し、業務内容やキャリア支援等の情報を積極的に発信することで、市職員の認知を高めていくとともに、インターンシップや説明会等の機会を通じて、学生等が新潟市役所で働く魅力を実感できる機会を充実させていきます。

また、全職員に対して人材確保に関する課題意識の醸成を図り、採用広報活動への協力や人材確保を意識した各職場の様々な情報の発信等、組織一丸となって採用活動に取り組んでいきます。

### (2) 有為な人材確保のための試験制度

本市にとって有為な人材を確保するためには、採用試験を受験する際の利便性の向上や受験機会の拡大を図るとともに、「人材の基本理念」と「求められる人材像」に合致した人材を獲得できるよう適切な試験方式の工夫を行う必要があります。

このため、受験者の能力や適性を適切に見極められる試験・選考の実施に努めるとともに、デジタル技術の活用や、より受験しやすい試験方式の導入など、時代に即した試験制度を検討していきます。

### (3) 多様な人材の確保と活用に向けた取組

専門性や高度なスキル・知識、多様な経験を持った人材を確保・活用していくため、民間企業や自治体経験者を対象とした職務経験者枠採用や専門分野に特化した採用など、多様な採用枠を活用していきます。

### (4) 若手職員の定着に向けた取組

内定後の採用辞退や採用後の離職防止を図るためには、それぞれの者が感じる不安やギャップを解消するとともに、本市での働きがいを高めていくことが重要です。

このため、市役所の業務内容や職場環境等について採用後にミスマッチが生じないように志望段階で十分な情報提供を行うとともに、内定者から本市を選んでもらえる取組や、採用された職員が組織に順応し、定着できるような支援を行います。

併せて、第2章3に記載したキャリア形成の促進に努め、職員一人ひとりが仕事への意欲や働きがいを実感できる職場づくりを推進していきます。

## 第4章 人材育成・確保に向けた職場環境の整備

---

### 1 多様な人材の活躍を可能にする職場環境の整備

#### (1) ワーク・ライフ・バランスの実現

仕事や生活のあり方に関する価値観が多様化する中、性別や年代を問わず育児や介護など様々な事情を抱える職員が継続して勤務できる環境を整備することが求められるようになってきていることから、「新潟市特定事業主行動計画」に基づき、すべての職員が性別、年齢に関わらず、家庭と生活の調和を実現し、いきいきと働くことができるよう、職場環境の整備に努めます。

#### (2) 職場の健康管理等に関する取組

職員が意欲的に仕事に励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。職員自らが自身の健康管理を行うことはもちろん、組織としても日々の健康管理に関する情報発信や取り組みを積極的に行うとともに、相談体制やメンタルヘルス対策の充実を図り、職員一人ひとりが能力を十分発揮できるよう支援を行っていきます。

また、ハラスメントは、職員の能力の発揮を阻害し、公務能率の低下を招くことから、ハラスメント防止措置（カスタマーハラスメントへの対応を含む）の実効性を確保し、安心して職務に専念できる職場環境を整えます。

### 2 職員のエンゲージメントの把握・向上

職員の「エンゲージメント」（注2）を高めることは、職員の意欲の向上と深く結びついていると考えられます。また、職員のエンゲージメントを把握することにより、組織が抱える課題を洗い出し、職員にフィードバックすることで、組織の健全化、組織力の向上、個人の意欲向上、人材の定着などに繋げることが期待できるため、積極的な把握・向上に努めます。

（注2）本方針において「エンゲージメント」とは、職員が組織の理念や目標に共感し、主体的に貢献しようとする意識や、組織に対する思い入れ、愛着をいいます。

## 第5章 デジタル人材育成の取り組み方

---

### 1 デジタル人材育成の取組方針

デジタル社会が急激に進展し、官民ともにデジタル人材の需給がひっ迫する中、職員におけるデジタル人材の育成が本市においても急務となっています。

そのため、市役所においても、人材育成・人事・行革・デジタル部門の連携の下で、デジタル人材の育成を積極的に進めるとともに、仕事の進め方、組織・人事の仕組み、組織文化・風土そ

のものを変革し、全庁的にデジタル時代の組織へと変革する環境整備が必要です。以下のとおり、本市職員が目指すべきデジタル人材の人材像やその役割を明確にするとともに、必要とされる知識やスキル等を示しながら計画的に育成します。

## 2 求められるデジタル人材像

全庁的にデジタル時代の組織へと変革するためには、デジタル技術に精通し、自治体DXを技術的に支える存在となる「デジタル化（D）」の視点と、変革を主導し、新たな価値を創出する「トランスフォーメーション（X）」の視点を併せ持つ人材を育成・創出していくことが重要です。

デジタル人材は、単にデジタル分野の専門性の高い一部の人材のみを指すわけではありません。すべての職員が、行政分野の専門性に加え、DX推進のスキルを段階的に身に付けていくことで、業務に不可欠なデジタルリテラシーを備えた人材やDX推進の中心を担う人材になれるよう学び続けることが求められます。

### （1）一般職員

- ・幹部職員や管理職をはじめ業務を担当するすべての職員が、DX推進の重要性を理解し、推進する姿勢が求められます。
- ・基礎的なデジタルリテラシーを習得し、日常業務において、導入されたデジタルツールを活用し、業務効率化に向けた実践を行います。
- ・業務担当としての知識や経験を基に課題を把握し、DXクルーとともに、業務フローの見直しやデジタル技術を活用した業務改革に主体的に取り組みます。

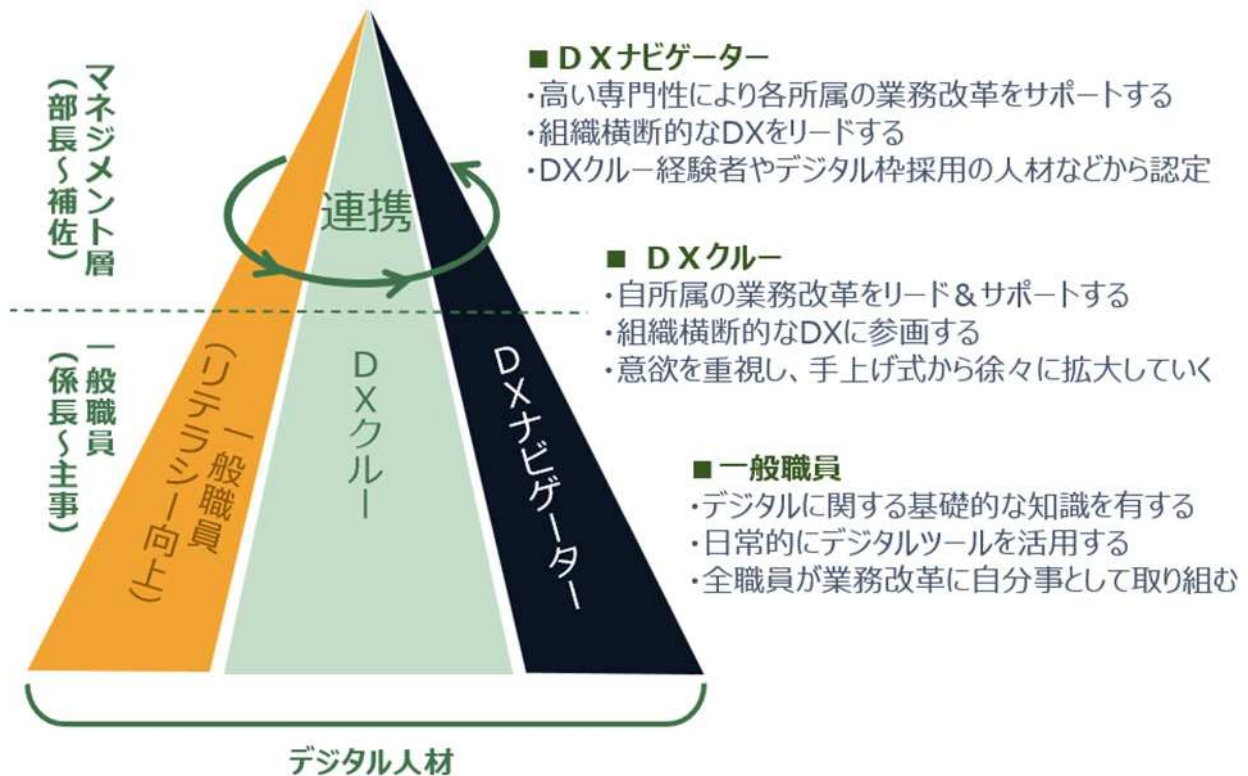
### （2）DXクルー

- ・業務改革の目的や手法を整理し、自所属に求められるDXの取組を定義します。
- ・業務フローの再構築からデジタルツールの導入・運用など、デジタル技術を活用した業務改革を自ら率先して行うとともに、他の業務担当とも連携して自所属のDX推進に努めます。
- ・行革部門やデジタル部門、DXナビゲーターとともに、組織横断的な行政課題の解消に参画します。

### （3）DXナビゲーター

- ・課題の解決に向けたDX推進をリードし、関係部門やDXクルーとの連携の下、庁内横断的なDX推進を実践します。
- ・DXに向けた意識の醸成・組織風土の改革に向け、デジタル人材育成等の組織マネジメントに協力します。

図表6：デジタル人材の役割



### 3 デジタル人材育成の基本的手法

全職員をデジタル人材として効果的に育成していくため、組織の中で担うべき役割に応じて、育成対象ごとに必要となるデジタル技術の知識やスキルを定義し、これまでの階層別研修の改善や充実を図りながら、研修等を計画的に実施していきます。

#### (1) 一般職員

すべての職員がデジタル人材として活躍できるよう、DXマインドを醸成するとともに各階層（職位）に応じた役割、知識やスキルを整理し、効果的・効率的に人材を育成していきます。

#### (2) DXクルー

DXクルーは、一般行政職員の中から、特にデジタル技術と業務変革に関する知識やスキルを習得させる職員を毎年度募集するなど、重点的に育成を進めます。

DXクルーの育成に当たっては、年間の研修プログラムを通じて必要な知識やスキルの習得を図ります。

#### (3) DXナビゲーター

DXナビゲーターは、DX推進の中心的役割を担う人材として、デジタル分野と行政分野の専門性をバランスよく身に付ける必要があることから、DXクルーとしての経験を3年以上積んだ職員などを中心に育成を図ります。

## 4 デジタル人材育成に向けた環境整備

関係部門が連携し、全庁的な視点からDX推進のための環境を整えるとともに、デジタル人材が活躍しやすい仕組みづくりに取り組みます。

### (1) 活躍する場の創出

デジタル人材のその後の定着を図るためにも、有するスキルや知識を十二分に発揮することができる環境や、やりがいを感じる業務に積極的にチャレンジできる機会の創出などに取り組んでいく必要があります。管理監督者によりDX推進による業績が適正に評価され、積極的な活動のモチベーションとできるよう取り組みます。

### (2) フォローアップ体制の充実

デジタル人材が、業務改革に対する熱意を持続し、継続的なスキルアップを図ることができるようフォローアップする体制の充実に努めます。

## 第6章 人材育成・確保を推進するための体制 ～責務と役割～

限られた経営資源（人材、予算、時間など）を有効活用し、人材育成・確保を進めるためには、人材育成部門、人事部門、職員採用部門だけでなく、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。また、自分自身のキャリアビジョンをしっかりと持ち、計画的・主体的な行動の積み重ねにより、自分のキャリアを構築していく必要があります。

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）」をはじめとする提案能力の向上を図るとともに、基礎的なデジタルリテラシーを習得したうえで、DX推進の重要性を理解して推進し、行政課題を解決していくことが求められます。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。

そして、将来ともに働く仲間たちのため、職員一人ひとりが選ばれる市役所となるための広報担当として、積極的な魅力の発信が必要です。

## 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、業務における適切な指導や職員のキャリア形成に向けた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。

さらに、すべての職員がライフステージにかかわらず、その能力を最大限に發揮し、限られた時間で効率良く高い効果を上げることができる職場環境整備についても、率先して取り組んでいくことが必要です。

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、職員のキャリア形成や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、全職員に共通する事務・制度を所管する部署と連携した全市的な人材育成の取り組みを実施するとともに、各職務分野の人材育成を担う部署や各所属が行う人材育成の取組支援、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、人材育成の視点を持って、職員個々の資質や能力、適性が最大限発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。

## 5 職員採用部門の役割

社会経済環境が激しく変化し、人材獲得競争が厳しくなっている中で優秀な人材を確保するため、時代に即した試験方法の検討・実施や、多様な人材の採用など、柔軟な人材確保の取り組みを進めます。

また、本市で働くことの魅力ややりがいをより効果的に情報発信することで、受験者の確保に繋げていきます。

## 6 全職員に共通する事務・制度を所管する部署の役割

全職員に共通する事務・制度（財務、会計、契約、法務、文書実務、デジタル化など）を所管する部署は、すべての職員が正確・適正な事務を行うことができるよう、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、上記研修等の企画・実施にあたって、各部署は人材育成部門と連携を図りながら、各階層別研修を活用するなど、職員の実務能力向上に取り組んでいく必要があります。

## 7 各職務分野の人材育成を担う部署の役割

専門性が求められる職務分野ごとに、それぞれの分野に応じた課題を踏まえ、きめ細やかな育成を行うことで、職員の専門性と行政サービスの質の向上を図ることが重要です。

各職務分野の人材育成を担う部署が、職務分野ごとに経験年数や職位などに応じて必要となる知識や技能の要件を定義するとともに、当該知識・技能を習得するための育成手法を体系的に整理し、人材育成に繋げていくことを推進していきます。

## 8 各所属等の連携

### (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・確保に取り組むことが必要です。

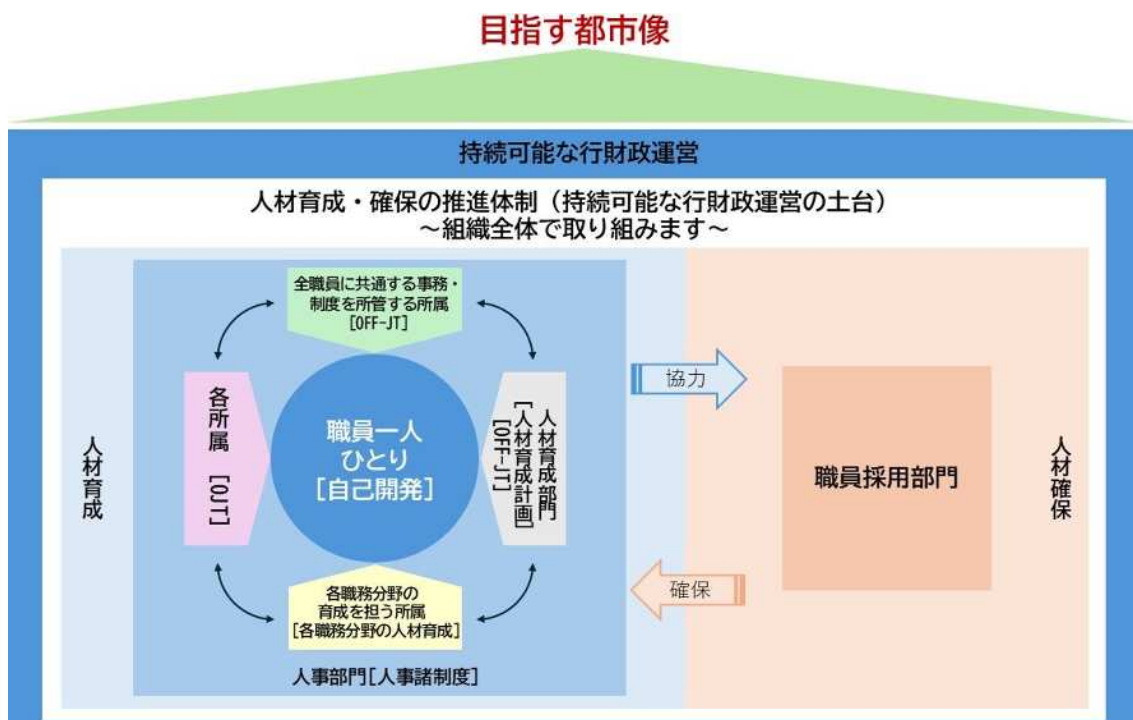
具体的には、各部において行政分野別の研修会を組織横断的に企画・実施し、異動等により新たに配属となった職員の知識向上や、複雑で高度な課題に対応できる専門知識を持った職員の育成などに取り組んでいくことや、部全体でインターンシップ受け入れや説明会への職員派遣に協力すること、各区においては、区の方針に応じた質の高い市民サービスを提供するため、区全体で人材育成に取り組んでいくことなどが求められます。

### (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。

そして、職員一人ひとりの資質をさらに向上させるため、各所属や同一職種間において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や、市役所で働く魅力の発信、すべての職員が能力を最大限に発揮できる職場環境を進めていくことは、人材育成・確保の観点から非常に重要であり、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。

図表7：人材育成・確保の推進体制



## 新潟市職員の標準的な職及び標準職務遂行能力(一般行政職)

標準的な職	標準職務遂行能力(一般行政職)				
	戦略構想力	組織行動力	コミュニケーション力	業務遂行能力	自己管理能力
一般 (主事等)	-----	上司や同僚と協働し、また報告、連絡、相談をタイミングよく行いグループ(係等)の一員としての役割を遂行できる。	相手の話しを傾聴して用件や状況をよく理解し、誠実、丁寧な対応ができる。	業務に必要な知識・技術を習得し、正確かつ迅速に、市民目線に立った業務遂行ができる。	職員としての誇りをもって自己を成長させ、高い倫理観と責任感をともなった行動をとることができる。
副主査	-----	上司や同僚と協働し、また後輩や後任者に適切な指導や知識の伝承を行い、グループ(係等)を支えることができる。	相手の話しを傾聴し状況や立場を尊重した上で、適切に対応することができる。	市民の目線に立ち、幅広く創造的な視点で、仕事のやり方など自ら工夫し、改善や新たな提案を行いながら業務を遂行することができる。	(同上)
主査	-----	後輩や後任者に適切な指導や知識の伝承を行い、また係長を補佐し、率先してグループ(係等)を支えることができる。	(同上)	常に市民視点と課題意識を持ち、担当業務に限らず、新しい発想で改善や提案を行い業務を遂行することができる。	(同上)
係長	課の目標を踏まえてグループ(係等)の目標を適切に示し、その達成方法を考えることができる。	人材の育成に取り組むなどグループ(係等)の体制を整え、係員をまとめ効率的なグループ運営を行うことができる。	グループ(係等)の業務について適切な説明を行い、相手に自らの意図を理解させ、適切な意見調整ができる。	グループ(係等)の業務全般を管理し、市民視点を持って係長として適切に判断を行いながら業務を円滑に遂行することができる。	(同上)
副主幹	課の目標を踏まえて、係長と連携して、グループ(係等)の目標を適切に示し、その達成方法を考えることができる。	人材の育成に取り組むなどグループ(係等)の体制を整え、係長と連携して係員をまとめ効率的なグループ運営を行うことができる。	(同上)	グループ(係等)の業務全般を管理し、市民視点を持って副主幹として適切に判断を行いながら業務を円滑に遂行することができる。	(同上)
主幹	課の目標達成に向け、グループ(係等)の目標と達成方法について適切な助言、提案をすることができる。	他の係長をリードして、人材の育成に取り組むなど課の組織体制を整え、課員をまとめ効率的な組織運営を行うことができる。	所属内外の関係者に適切な説明を行い、複雑な事案についても意見を調整し、適切な結論に導くことができる。	主幹として所管業務全般を管理し、市民視点を持って適切に判断を行いながら業務を円滑に遂行することができる。	(同上)
課長補佐 (同上)		課長を補佐して、人材の育成に取り組むなど課の組織体制を整え、課員をまとめ効率的な組織運営を行うことができる。	(同上)	課長を補佐して所管業務全般を管理し、市民視点を持って適切に判断を行いながら業務を円滑に遂行することができる。	(同上)
副参事	市民ニーズ、内外環境の動向に留意し、課長とともに課の目指す目標を適切に設定し、達成するための方法を考えることができる。	人材の育成に取り組むなど課の組織体制を整え、課員をまとめ効率的な組織運営を行うことができる。	(同上)	所管業務全般について、適切な決断を行い、また危機管理意識を持って業務を円滑に遂行することができる。	管理監督職としての自覚と責任を持って、服務規律を順守し、他の職員の模範となる行動をとることができる。

## 新潟市職員の標準的な職及び標準職務遂行能力(一般行政職)

標準的な職	標準職務遂行能力(一般行政職)				
	戦略構想力	組織行動力	コミュニケーション力	業務遂行能力	自己管理能力
課長	市民ニーズ、内外環境の動向に留意し、課の目指す目標を適切に設定し、達成するための方法を考えることができる。	人材の育成に取り組むなど課の組織体制を整え、課員をまとめ効率的な組織運営を行うことができる。	課のリーダーとして適切な説明を行い、また、重要な事案について関係者と交渉を行い、理解、協力を取り付けることができる。	所管業務全般について、適切な決断を行い、また危機管理意識を持って業務を円滑に遂行することができる。	管理監督職としての自覚と責任を持って、服務規律を順守し、他の職員の模範となる行動をとることができる。
参事	市民ニーズ、内外環境の動向に留意し、所管業務の目標を示し、達成するための方法を考えることができる。	他の課長をリードして、人材の育成に取り組むなど組織体制を整え、部下をまとめ効率的な組織運営を行うことができる。	参事として適切な説明を行い、また、重要な事案について関係者と交渉を行い、理解、協力を取り付けることができる。	参事として所管業務全般について、適切な決断を行い、また危機管理意識を持って業務を円滑に遂行することができる。	(同上)
部次長	(同上)	部区長を補佐して、人材の育成に取り組むなど組織体制を整え、部下をまとめ効率的な組織運営を行うことができる。	部次長として適切な説明を行い、また、重要な事案について関係者と交渉を行い、理解、協力を取り付けることができる。	部次長として所管業務全般について、適切な決断を行い、また危機管理意識を持って業務を円滑に遂行することができる。	(同上)
部長	市民ニーズ、内外環境の動向に留意し、長期的、大局的な視点で、部・区の目指す方向を示し、実現のための方法を考えることができる。	人材の育成に取り組むなど部区の組織体制を整え、部を統率し効率的な組織運営を行うことができる。	部区のリーダーとして、適切な説明を行い、また、重要な事案について関係者と交渉を行い、理解、協力を取り付けることができる。	所管業務全般について、適切な決断を行い、また危機管理意識を持って業務を円滑に遂行することができる。	(同上)
理事	(同上)	(同上)	理事として、適切な説明を行い、また、重要な事案について関係者と交渉を行い、理解、協力を取り付けることができる。	(同上)	(同上)

## 新潟市職員の標準的な職及び標準職務遂行能力(保育士)

標準的な職	標準職務遂行能力(保育士:保育園勤務)				
	戦略構想力	組織行動力	コミュニケーション力	業務遂行能力	自己管理能力
一般 (保育士)	-----	上司や同僚と協働し、また報告、連絡、相談をタイミングよく行い保育園の一員としての役割を遂行できる。	相手の話しを傾聴して要件や状況をよく理解し、誠実、丁寧な対応ができる。	業務に必要な知識・技術を習得し、正確かつ迅速に、市民目線に立った業務遂行ができる。	職員としての誇りをもって自己を成長させ、高い倫理観と責任感をともなった行動をとることができる。
副主査	-----	上司や同僚と協働し、また後輩や後任者に適切な指導や知識の伝承を行い、保育園を支えることができる。	相手の話しを傾聴し状況や立場を尊重した上で、適切に対応することができる。	市民の目線に立ち、幅広く創造的な視点で、仕事のやり方など自ら工夫し、改善や新たな提案を行いながら業務を遂行することができる。	(同上)
主査	-----	後輩や後任者に適切な指導や知識の伝承を行い、また係長を補佐し、率先して保育園を支えることができる。	(同上)	常に市民視点と課題意識を持ち、担当業務に限らず、新しい発想で改善や提案を行い業務を遂行することができる。	(同上)
主任	-----	職員に対して積極的に適切な助言指導を行い、職員の信頼を得ながら、効率的な保育園運営のために園長を補佐することができる。	保育園の業務について適切な説明を行い、相手に自らの意図を理解させ、適切な意見調整ができる。	保育園の業務全般を管理する園長を補佐しながら、適切に業務を遂行することができる。	(同上)
園長	課の目標を踏まえて、指導保育士と連携しながら、保育園の目標を適切に示し、その達成方法を考えることができる。	指導保育士を補佐しながら、人材の育成に取り組むなど保育園の体制を整え、部下をまとめ効率的な保育園運営を行うことができる。	保育園の業務について適切な説明を行い、相手に自らの意図を理解させ、適切な意見調整ができる。	保育園の業務全般を管理し、他園とも連携しながら適切に判断を行い、業務を円滑に遂行することができる。	(同上)
副主幹	課の目標を踏まえて、園長・主任と連携しながら、保育園の目標を適切に示し、その達成方法を考えることができる。	人材の育成に取り組むなど保育園の体制を整え、園長・主任と連携しながら、効率的な保育園運営を行うことができる。	園長・主任とともに、保育園の業務について適切な説明を行い、相手に自らの意図を理解させ、適切な意見調整ができる。	園長・主任とともに保育園の業務全般を管理し、副主幹として適切に判断しながら、業務を遂行することができる。	(同上)
主幹	課の目標を踏まえて、指導保育士と連携しながら、保育園の目標を適切に示し、その達成方法を考えることができる。	指導保育士を補佐しながら、人材の育成に取り組むなど保育園の体制を整え、部下をまとめ効率的な保育園運営を行うことができる。	保育園の業務について適切な説明を行い、相手に自らの意図を理解させ、適切な意見調整ができる。	保育園の業務全般を管理し、他園とも連携しながら適切に判断を行い、業務を円滑に遂行することができる。	(同上)

## 新潟市職員の標準的な職及び標準職務遂行能力(技能労務職)

標準的な職	標準職務遂行能力(技能労務職)				
	戦略構想力	組織行動力	コミュニケーション力	業務遂行能力	自己管理力
一般	-----	上司や同僚と協働し、また報告、連絡、相談をタイミングよく行いグループ(係等)の一員としての役割を遂行できる。	相手の話しを傾聴して用件や状況をよく理解し、誠実、丁寧な対応ができる。	業務に必要な知識・技術を習得し、正確かつ迅速に、市民目線に立った業務遂行ができる。	職員としての誇りをもって自己を成長させ、高い倫理観と責任感をともなった行動をとることができる。