

千歳市職員人材育成基本方針

平成 1 4 年 7 月

千 歳 市

目次

千歳市職員人材育成基本方針の策定にあたって.....	1
千歳市職員人材育成基本方針の構成	2
人材育成基本方針策定の背景・目的	3
求められる職員像	3
1 これからの時代に求められる千歳市職員像	3
2 求められる能力	4
人材育成の具体的取り組み	6
1 直接的な人材育成の取り組み	6
2 間接的な人材育成の取り組み	8
人材育成推進体制の整備	10
1 職員の役割	10
2 管理監督者の役割	10
3 組織の役割	11
おわりに	11

千歳市職員人材育成基本方針の策定にあたって

21世紀という新しい時代を迎え、少子・高齢化の急速な進行、長引く景気の低迷、市民の価値観・生活意識の複雑・多様化、そして地方分権の進展により地方自治体の自己決定・自己責任の拡大等社会環境の大きな変化は、千歳市にも例外なく押し寄せてきています。

年齢構成が他市町村より比較的若いとはいえ着実に少子・高齢化は進展し、市民意識の高まりに加え人口の転出入が多くさまざまな地域から人が集まる地域柄から市民要望・行政需要が多様化・高度化しており、さらには市財政は非常に厳しい状況にある等課題が山積している中で、こうした環境の変化を十分認識し住民ニーズを的確に把握しながらより一層の創意工夫と柔軟な行政対応が求められてきます。

このような状況の中で千歳市は、21世紀の新たなまちづくりに向けた新長期総合計画を策定し、千歳市が持つ特性や資源、都市基盤などを有効に生かしながら、何よりも市民生活を大切にしつつ地球的視野に立った役割を担っていくことを主題とした「ひと・まち きらり - 地球の笑顔が見えるまち 千歳」を将来都市像として定めたところです。

この将来都市像の実現に向けて今、千歳市職員に求められているのは、職員一人ひとりが自らも地域の一員であることを自覚し、市民の負託を受けて職務を遂行しているという認識に立つとともに、自ら考え解決することを常に心掛ける意識改革と多種多様な課題に対応するために必要な能力開発を積極的に推進していくことです。

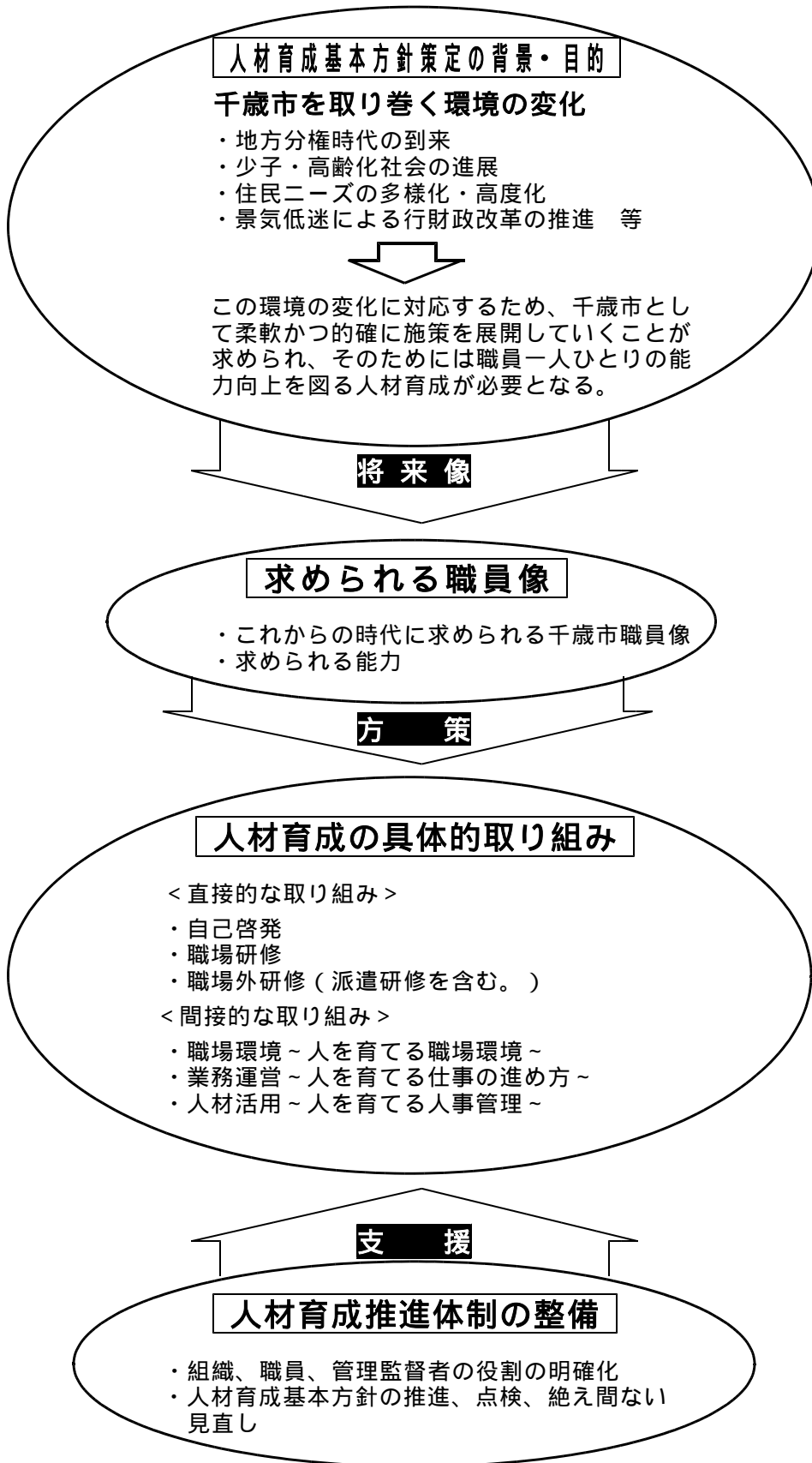
さらに、組織として業務を通じて人を育てる職場環境づくりに努めるとともに、職員が持つ能力・可能性を最大限に引き出し活用していくために、職員研修の充実や人材育成に配慮した人事管理を行うことが求められます。

従来から、職員の意識改革や職務遂行のために必要な能力の開発・向上を目指した研修体系を構築し人材の育成に努めてきたところですが、これからの人材育成は人事管理ともリンクした総合的な取り組みが必要となってきます。

これらの観点から人材育成のあり方を見直し、行政推進の中心となる千歳市職員の意欲と能力の向上を目指して総合的な人材育成策を様々な手法と関連づけながら推進するために、その全体像を明確にした人材育成の基本方針を策定することとしたものです。

基本方針の策定にあたっては、職員一人ひとりの意識改革とそれを支える組織の風土を中心に据えながら実効性のある具体的な取り組みについて検討し、簡素で簡潔なものとするために次のような構成としました。

千歳市職員人材育成基本方針の構成



人材育成基本方針策定の背景・目的

前述のとおり千歳市を取り巻く環境は、少子・高齢化の進行、地方分権の進展、厳しい財政状況に対応するための行財政改革の推進、あるいは、多様化・高度化する市民要望への対応など取り組むべき課題が山積しています。

これらの課題を解決するためには、千歳市の独自性を発揮して市民に対する責任を的確に果たしていく体制を整備・確立していくことが急務であります。

そして、千歳市としてさまざまな取り組みを実施していくにあたり特に重要なことは、職員の人材育成を積極的に進めていくことであります。

なぜならこれら社会環境の変化や地方自治体の自己決定・自己責任が拡大していく中で、現状の職員の意識・能力ではこの状況に十分に対応しきれない恐れがあるからです。

職員の果たすべき役割とそれに対する市民の期待は以前にも増して大きくなってきており、組織における人材の育成が今後の市政発展に欠かせぬ重要な要素となっています。

これらを踏まえて「千歳市職員人材育成基本方針」を策定し、これからの時代に求められる職員像を明らかにするとともに、職員一人ひとりが自覚して自己啓発・職員研修等に積極的に取り組み能力開発に努め組織としてもこれらを支援する活力ある職場づくりを推進していくなど、組織・職員ともに「人材の育成が今後の必須の課題である。」との共通の認識を持ちながら基本方針に基づき人材の育成に取り組むこととします。

求められる職員像

1 これからの時代に求められる千歳市職員像

(1) 市民が主役であるとの認識を持ち協働してまちづくりを進めていく職員

分権時代のまちづくりを担う職員は、自らも地域の一員であるとの自覚を持ち地域全体の状況を把握して、情報を市民と共有しながら政策形成を進めていくことが必要です、

まちづくりの主役はあくまでも市民であるという認識を常に意識し、市民と協働してまちづくりを進めることが求められています。

(2) 市民に公正・誠実に対応し信頼される職員

市民と協働でまちづくりを進めていくためには、市民に公正・公平・誠実

に対応し信頼される職員となることが望まれます。

(3) 創造力と行動力に満ちた職員

分権時代は、個性と創造の時代でもあり地域の特色を生かした施策の展開が期待されます。

既成の考え方にとらわれない柔軟な発想や積極性に満ちた行動により地域の課題に取り組みながら市民にわかりやすい施策展開を進め、市民に対して責任を持って説明することが出来る職員が求められています。

(4) 政策形成能力と職務に対する専門知識を持つ職員

地域の状況を常に把握したうえで様々な課題を発見し解決方法を見いだすためには、情報を的確に分析して総合的かつ効果的な政策を立案し、また、専門知識を駆使して実務を的確に処理する職員が必要とされています。

2 求められる能力

(1) 職務遂行上、必要な基礎能力

ア 仕事に関する知識・技術

担当業務を遂行するうえで必要とされる専門的な知識・技術の習得はもちろんのこと、担当業務以外でも本市が進めている事業に関する知識の習得や情報の共有化を図ることにより、自らの職務遂行に活用していくことが必要です。

イ 対人能力

組織における仕事は、自分だけではなく他の職員との協働作業を進めていくものであり、組織の中で協調していくことが重要です。

また、市政の課題を解決していくためには、市民と協働して取り組んでいく体制を築いていくことが必要であり、そのためにも市民と良好な関係を結ばなければなりません。

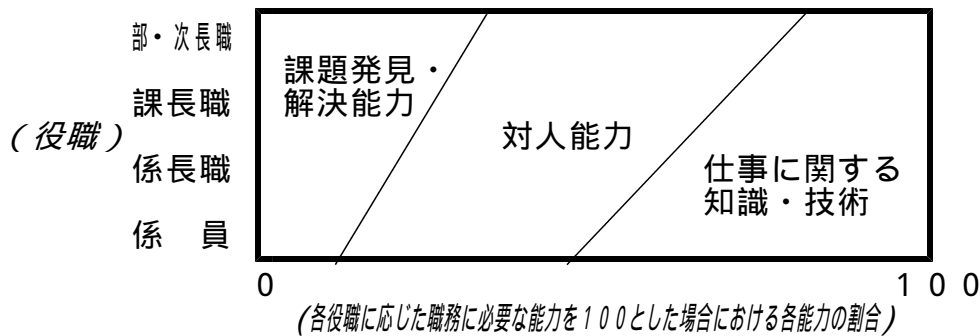
そこで、職員や市民に対する折衝、調整、説得や、幅広いネットワークを形成する能力が求められます。

ウ 課題発見・解決能力

環境の変化や住民ニーズを的確に把握して課題を発見し、解決のための有効な方策を企画・立案できる能力が求められます。

前述の3種類の能力は役職によりその重要性が異なり、係長職、課長職とその職責が大きくなるにつれて、次の図のように対人能力や課題発見・

解決能力が重視されてきます。



(2) これからの時代に新たに必要とされてくる能力

ア 政策形成能力

政策形成能力とは、地域の課題に対し政策目標を立てて、それを実現するために必要な枠組み、仕組みをつくりあげるうえで必要とされる能力です。

これは、本市の現状・住民ニーズを把握したうえで、その中から課題を見つけ解決のための最善の方策を検討し、政策を立案・実施していくうえで最も重要となります。

イ 法務能力

ものごとを法律的な視点から捉え、本市にとって必要な独自の制度を作成していくための法制執務に関する能力及び情報公開の推進や行政手続きの実施等、行政の透明性の向上や公正確保を図っていくうえで求められる能力であり、政策形成能力を支える重要な能力となります。

ウ 情報化対応能力

IT革命に代表される地域情報化の進展に対応するために必要な能力であり、業務の効率化を図るためのOA機器活用能力とこれらの情報を有効に活用する能力も求められます。

(3) 管理職に特に求められる能力

ア 目標達成能力

組織の目標を明確に設定し、課題を克服しながら目標を達成する組織運営が求められます。

イ 部下職員育成能力

管理職は、部下職員が意欲を持って職務に取り組むことができる環境づくりに努めるとともに、日常のさまざまな場面において適切な指導・アドバイスをを行うことにより部下職員の能力向上を図ることが重要となります。

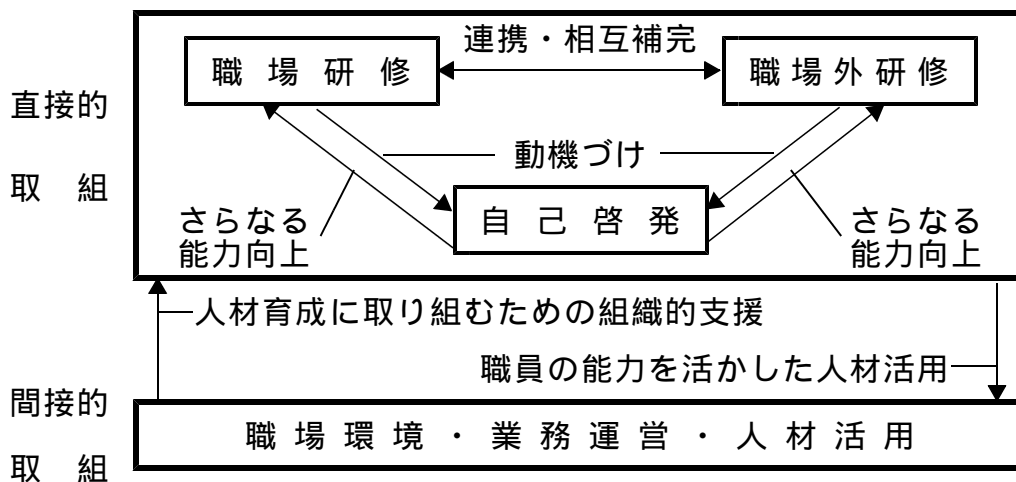
管理職自らが人材育成担当者であることを認識し、OJT（職場研修：職場において、職務を通して行われる研修）の手法を身につけることも必要とされます。

人材育成の具体的な取り組み

人材育成を効果的に推進していくためには、職員一人ひとりが人材育成の重要性を認識し自己啓発への取り組みや職場外研修への積極的な参加を心掛けるとともに、組織として、それらを支援するための職場風土づくり、職員の能力育成・活用を図るための人事管理の改善や時代のニーズに合った職員研修の企画などを、組織全体で取り組む必要があります。

人材育成の総合的な取り組みを図で表すと、次のとおりです。

人材育成の総合的な取り組み（概念図）



1 直接的な人材育成の取り組み

(1) 自己啓発

人材育成の基本は自己啓発であり、職員一人ひとりが自分に必要な知識や能力を認識し、能力開発・向上のために主体的に取り組むことが重要であるとともに、職場の上司や同僚が自己啓発を支援していく職場の環境づくりを

進めていきます。

< 具体的な取り組み・実施内容 >

- ア 通信教育などのメニューを情報として紹介・あっ旋
- イ 職場外におけるさまざまなサークルやボランティア団体への参加
- ウ 行政事務能率改善提案の積極的な取り組み
- エ 他の自治体職員や市民との交流
- オ 自主企画による海外派遣研修への積極的参加

< 検討課題 >

- ア 自己啓発によって得られた成果の職務等への活用

(2) 職場研修

職場研修とは、職場の上司・先輩が職場内で仕事をしながら報告、命令等のさまざまな場面で仕事に必要な情報や知識を計画的に教えていくものであり、業務を進めるうえで最も効果的な研修です。

< 具体的な取り組み・実施内容 >

- ア 職場における課題の発見と問題解決に向けた取り組み
- イ 職場外研修等により習得した知識・技術の組織内での共有化
- ウ 管理監督者を対象に職場研修の手法の習得を目的とした研修の実施
- エ 職場研修における管理監督者の役割と責任の明確化

< 検討課題 >

- ア 職場研修をより効果的に実施するための職場研修マニュアルの作成
- イ 人材育成を効果的に推進していくため、既存の千歳市職場研修推進協議会を職員研修の総合検討機関として活用することを検討

(3) 職場外研修（派遣研修を含む。）

研修主管課が実施する階層別研修、専門研修をはじめ各種研修機関等で実施している研修への参加は、新たな知識を習得する重要なものです。

これからの職場外研修は、職員ニーズに対応し、職員が主体的に参加できるよう「講義型研修」から「参加型・実践型研修」へとプログラムを検討していく必要があります。

< 具体的な取り組み・実施内容 >

- ア 地方分権時代に対応するため、政策形成能力を養成するための研修を企

画・実施

- イ 受講しやすい日程・時間帯等に配慮した研修の設定
- ウ 研修主管課職員の研修メニューの企画・運営能力の向上
- エ 公募を優先とした各種研修施設への職員派遣

< 検討課題 >

- ア 職員の研修に対する意見・要望を把握するための職員アンケートの実施
- イ 職員研修をより効果的なものにするために職員研修体系の見直しを行い、時代及び職員のニーズに対応した研修体系の再構築
- ウ 職場外研修で習得した知識の職務への有効活用

2 間接的な人材育成の取り組み

(1) 職場環境（職場の学習風土づくり）～人を育てる職場環境～

人材育成は、職員自身の主体的な取り組みが最も大切であり、組織として自己研鑽に意欲を持つ職員を支援する雰囲気・職場風土を作り上げていくことが必要となります。

< 具体的な取り組み・実施内容 >

- ア 庁内LANの電子会議室等を利用した自主研究の場の創出
- イ 行政事務能率改善提案の活用による職員の積極的な事務能率改善への取り組み促進
- ウ 組織として自己啓発・学習により得た成果を発表する機会を設けることで職員の成果が周知されるとともに、他の職員の自己啓発への動機付けとなることも考えられることから、発表会や紙面による方策を検討

< 検討課題 >

- ア 学習成果の施策及び日常業務への反映

< 中長期的な検討課題 >

- ア 自己啓発により能力の向上や新たな知識を習得した職員に対して、その積極的な取り組みと意欲を評価することがさらなる意欲の向上を促すものであることから、人事記録等に記録するとともにその能力を活用した適材適所への人事配置を検討

(2) 業務運営（仕事を進める過程の工夫・活用）～人を育てる仕事の進め方～

職員が職務遂行能力を身につけていくのは、まず日常の仕事を通して養成

されていくものであり、仕事を進めていく過程を人材育成の機会として捉え積極的に活用していくことが望まれます。

日常業務を通して人材育成を行うにあたり、管理監督者の果たす役割・責任が大きなウェートを占めてきます。

また、仕事を進める過程を人材育成の機会として活用していく方法は、職場研修と密接に関係しており、お互いを関連づけて取り組むことが重要となります。

<具体的な取り組み・実施内容>

ア 管理監督者に対してのOJT研修の実施

イ 市民に対する情報提供にとどまらず、職員自身の説明能力の向上と業務内容の熟知を目的とした出前講座の活用

<検討課題>

ア 管理監督者だけではなく係員も含めた組織全体として業務目標を設定し、目標に基づき施策を立案 実施 評価 改善という一連の作業を経験することにより、組織全体のレベルアップを図る仕組みづくりに取り組む管理監督者の育成を目的とした研修の実施

イ 安易に前例踏襲せずに、係員自らが考えた仕事に対する意見・提案を積極的に取り上げていこうとする管理監督者の意識改革を図る研修の実施

(3) 人材活用（系統だった人材育成の確立）～人を育てる人事管理～

組織の活性化を図り住民ニーズの多様化や地方分権に対応していくためには、職員一人ひとりの持つ能力を最大限に活用することが求められています。

そのためには、長期的視点に立って人材育成に配慮した人事管理を実施していくなど、人事管理システム全体を人材育成のために活用していくことを検討していく必要があります。

<検討課題>

ア 優れた資質を有する多様な人材の確保を図るため、採用試験の方法等の更なる検討

<中長期的な検討課題>

ア 各職員の職務に応じた役割・能力などを適切に評価することは、職員の職務に対する意欲の向上と、評価内容に基づいて職員がさらなる成長を図るために必要となる能力の育成・向上に役立てていくことにつながることから、明確な評価基準を設定した人事評価制度の導入の可否

イ 人事異動によりさまざまな職場を経験することで、職員の視野を広めるとともに、新たな職場で職務遂行に必要な知識・技術の向上を図るための自己学習や研修の参加等によりさまざまな能力開発が図られることから、人事異動を職員育成のための有効な手段とする経歴管理システムの導入の可否

経歴管理システムとは？

職員の適性、能力を活かした人材育成を図るために、職務を分類したうえで計画的なジョブ・ローテーションを設定し、ローテーションに基づき人事異動や研修を実施していく総合的なシステムのことです。

人材育成推進体制の整備

人材育成を効果的に推進していくためには、前述の具体的な取り組みとして掲げた職場の学習風土づくりや新たな人事管理制度の導入の検討、さらには研修の充実を図るとともに、職員一人ひとりが意欲を持って自己啓発等に取り組むことが重要です。

また、管理監督者自身が人材育成を担っているという自覚と部下に対する適切な指導、さらには、こうした取り組みを支える人材育成担当部門の体制整備が不可欠となります。

1 職員の役割

人材育成の基本は、職員一人ひとりの主体的な自己啓発への取り組みであり、意欲と向上心がなければ組織の発展は望めません。

組織の中で、職員の一人が自己啓発に意欲を持って取り組むことにより、他の職員の向上心を刺激して職場全体の意識が高まり、職場の学習風土が形成されることが期待されます。

自己啓発は、職員個人の能力向上にとどまらず、組織の学習風土づくりの役割も担うこととなります。

2 管理監督者の役割

仕事に関する能力を開発・向上させる場面は職場における日常業務が最も重要であり、この機会を有効に活用していくためには、管理監督者が部下職員に対し、あらゆる機会を捉えて的確に指導・助言をしていくことが必要です。

人材育成において管理監督者はキーパーソンであり、管理監督者の意識と行

動が部下職員の意欲と職場の雰囲気大きく左右することから、その役割は非常に大きなものとなります。

業務への積極的な関心や問題意識もなく自己啓発の意欲もない管理監督者のもとでは、部下職員の人材育成など望めず、職員は自己啓発どころか勤務意欲を失いかねません。

管理監督者は部下に大きな影響を与える存在であることを自覚し、組織における人材育成担当者としての役割を果たす必要があります。

3 組織の役割

人材育成を効果的に推進していくためには組織の果たす役割が非常に重要であり、長期的な視点から系統だった職員の育成を行うための総合的な施策を展開していくことが重要です。

自己啓発の支援や職場研修の推進など職場における学習風土づくりを進めるとともに、人材育成の観点から新たな人事管理制度の導入を検討することが必要となってきます。

また、これらの取り組みを進めていくためには、効果的な人材育成方策の企画・立案や先進地の取り組み等の情報収集力を兼ね備えた人材育成担当部門の体制整備及び強化が求められます。

おわりに

この千歳市職員人材育成基本方針は、千歳市職員の人材育成の指針としてこれから取り組むべき方策と方向性を明らかにしたものです。

この方針に基づいて、職員の能力開発や資質向上に向けた職員研修の充実を図っていきますが、研修内容を固定化するのではなく常に時代に適応した研修プログラムの導入を検討したうえで、単年度毎に職員研修計画を策定します。

また、方針に掲げた人事評価、経歴管理システム等新たな人事管理制度の導入の検討については、国が平成18年度を目途に制度の移行を目指している新たな公務員制度の動向を踏まえて、慎重に検討したうえで導入の可否を決定していきます。

最後になりますが、時代が変わるとともにその時に求められる職員の能力や組織のあり方も常に変わっていくため、この基本方針をはじめとする総合的な人材育成方策の絶え間ない検討及び見直し等を実施しながら人材育成を推進していくものとします。