

# 苦小牧市人材育成基本方針

平成 2 4 年 1 2 月

苦 小 牧 市

## ～ 目 次 ～

はじめに	・・・	1
<b>第1章 本市の現状と課題</b>		
（1）職員数の推移	・・・	2
（2）年齢構成の変化	・・・	3
（3）今後の課題	・・・	3
<b>第2章 職員意見からみる現状と課題</b>		
（1）目指す職員像について	・・・	4
（2）求められる姿勢・能力について	・・・	5
（3）人事制度について	・・・	6
（4）研修制度について	・・・	8
（5）職場環境について	・・・	11
<b>第3章 職員のあるべき姿</b>		
（1）目指すべき職員像	・・・	13
（2）求められる姿勢・能力	・・・	14
（3）職層に応じた役割	・・・	15
<b>第4章 人材育成の取組</b>		
（1）人事制度		
ア 人事配置	・・・	16
イ 人材確保	・・・	17
ウ 人事評価	・・・	17
（2）研修制度		
ア 職場研修	・・・	18
イ 職場外研修	・・・	18
ウ 自己啓発	・・・	19
（3）職場環境		
ア 職場風土	・・・	20
イ 健康管理	・・・	20
ウ コンプライアンス	・・・	21
おわりに	・・・	24

## はじめに

本市では、市民の負託や要望に的確に応えることができる職員を育成するため、平成13年4月に「人材育成基本方針」を策定し、職員研修と人事管理の両面から、人材育成に向けた様々な取組を進めてきました。

しかし、本方針策定から10年余りが経過し、少子高齢化や情報化社会の進展、環境意識の高まり、市民参加型まちづくりの推進など、地方自治体を取り巻く環境は大きく変化してきています。

また、財政状況を改善するための経費削減、行政改革による職員数の削減など、自治体職員を取り巻く環境も一段と厳しいものとなっており、今後も行政サービスの質を上げていくためには、限られた財源と人材をより効率的かつ効果的に活用していくことが重要となっています。

本市は、平成20年に策定した「第5次基本計画」において、理想の都市「人間環境都市」の実現に向けた基本施策の1つとして、人材育成を位置づけており、時代の要請に応じた行政運営を担うことができる職員の育成を一層推進するため、この度、人材育成基本方針の改訂を行いました。

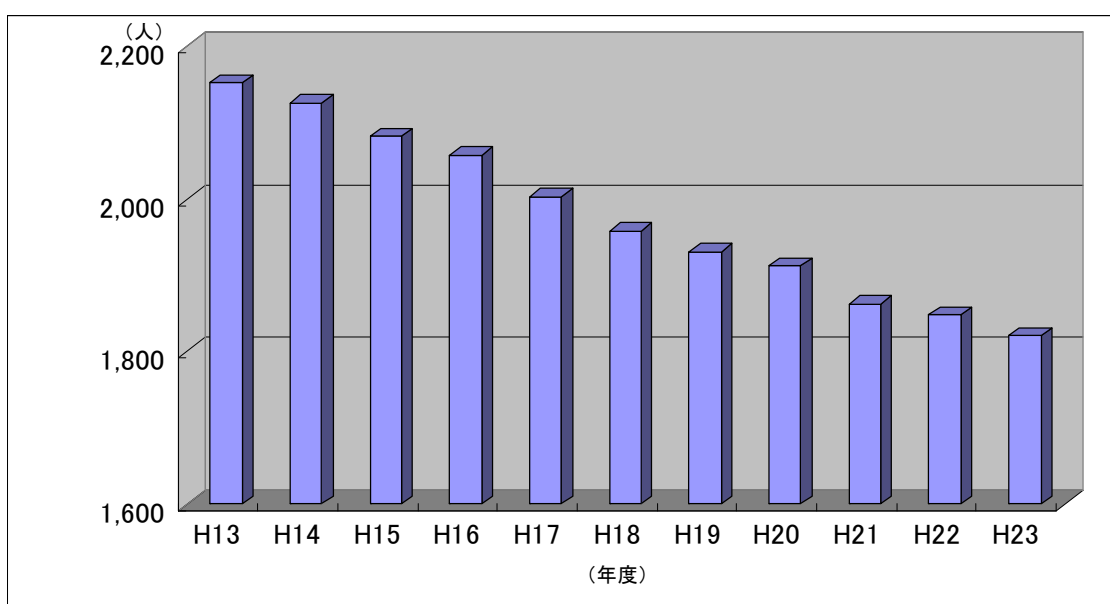
本方針は、今後の人材育成の方向性を示すものとなりますので、今後もこの方針に基づき、総合的かつ長期的な視点から人材育成を進め、様々な行政課題に積極的に取り組んでいきます。

## 第1章 本市の現状と課題

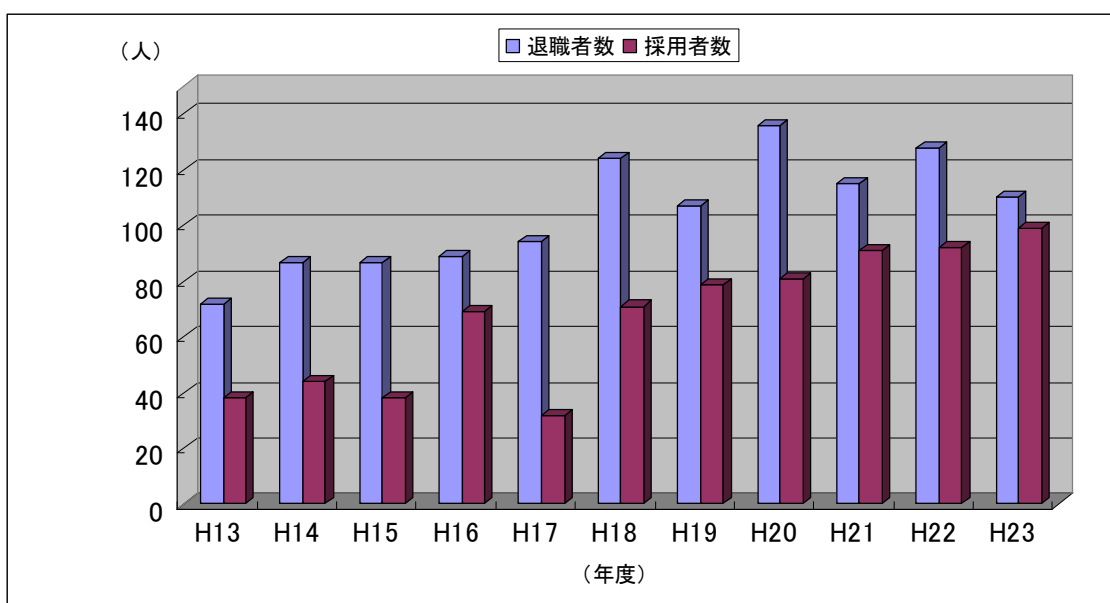
### (1) 職員数の推移

これまでの行政改革の取組において、民間委託や指定管理者制度の導入による業務量の削減に併せて、新規採用者数の抑制や、非常勤職員の活用などにより、本市の正規職員数は、平成13年度から10年間で約330人削減しています。

【職員数の推移】



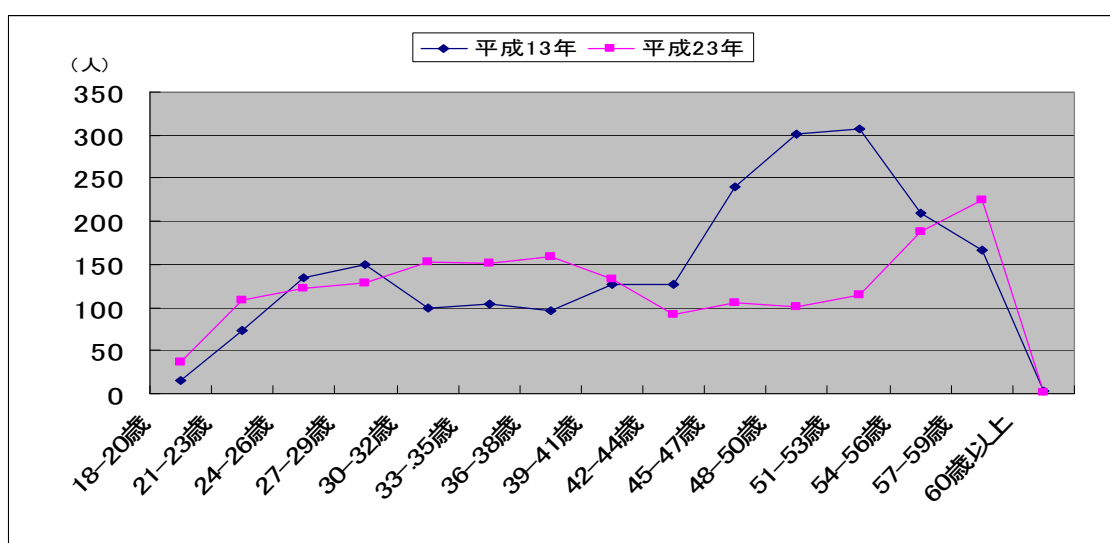
【退職者数と採用者数の推移】



## (2) 年齢構成の変化

職員の年齢構成を見てみると、10年前は30代が少なく40代後半から50代が多い状況でしたが、かつて大量採用された世代の退職により、約3分の1の職員が入れ替わるとともに、新規採用が抑制された40代から50代前半の職員が少ない状況に変わり、次の管理的ポストを担うべき職層が他の年齢層に比べて少ない状況になっています。

### 【職員年齢構成】



## (3) 今後の課題

職員数の減少と年齢構成の変化による急激な世代交代が組織に与える影響は非常に大きなものがあります。

これからの職員は、限られた職員数で行政サービスを向上していかなければなりません。また、豊富な知識や経験、技術をもつベテラン職員が退職するため、十分な経験を積むことがないまま、管理的ポストを担わなければならない状況もあります。

そのため、これらの役割を担うことができる職員を育成する「計画的な人材育成」が今後の課題となっています。

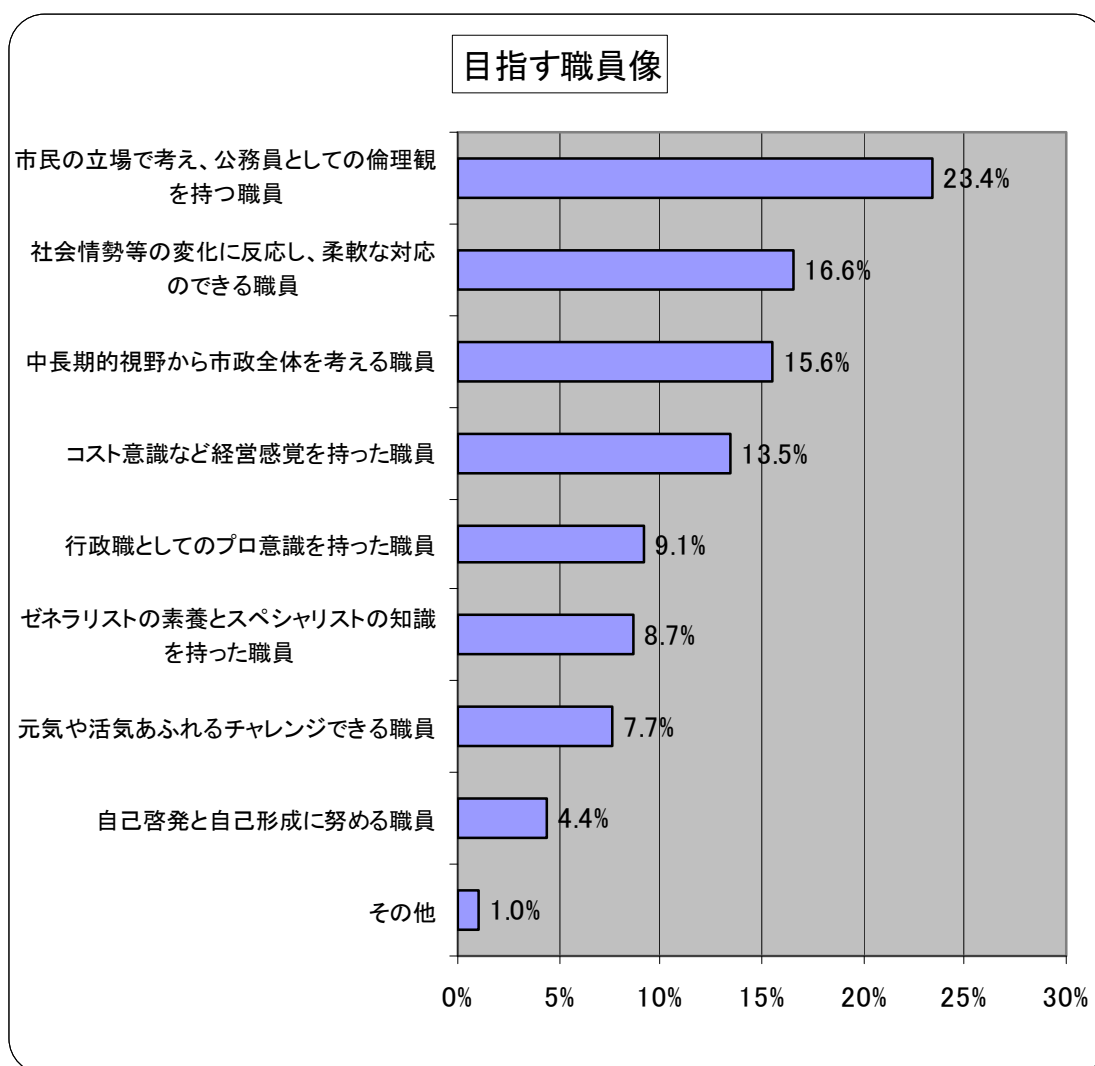
## 第2章 職員意見からみる現状と課題

今回の「人材育成基本方針」の改訂に当たって、今後の市政を担う多くの職員の意見を反映させるため、職員アンケートと職員研修における意見交換を行い、それらの結果から現状や課題を次のとおり整理しました。

### (1) 目指す職員像について

「市民の立場で考え、公務員としての倫理観を持つ職員」(23.4%)が最も多く、次に「社会情勢等の変化に反応し、柔軟な対応のできる職員」(16.6%)、「中長期的視野から市政全体を考える職員」(15.6%)が多い回答となっています。

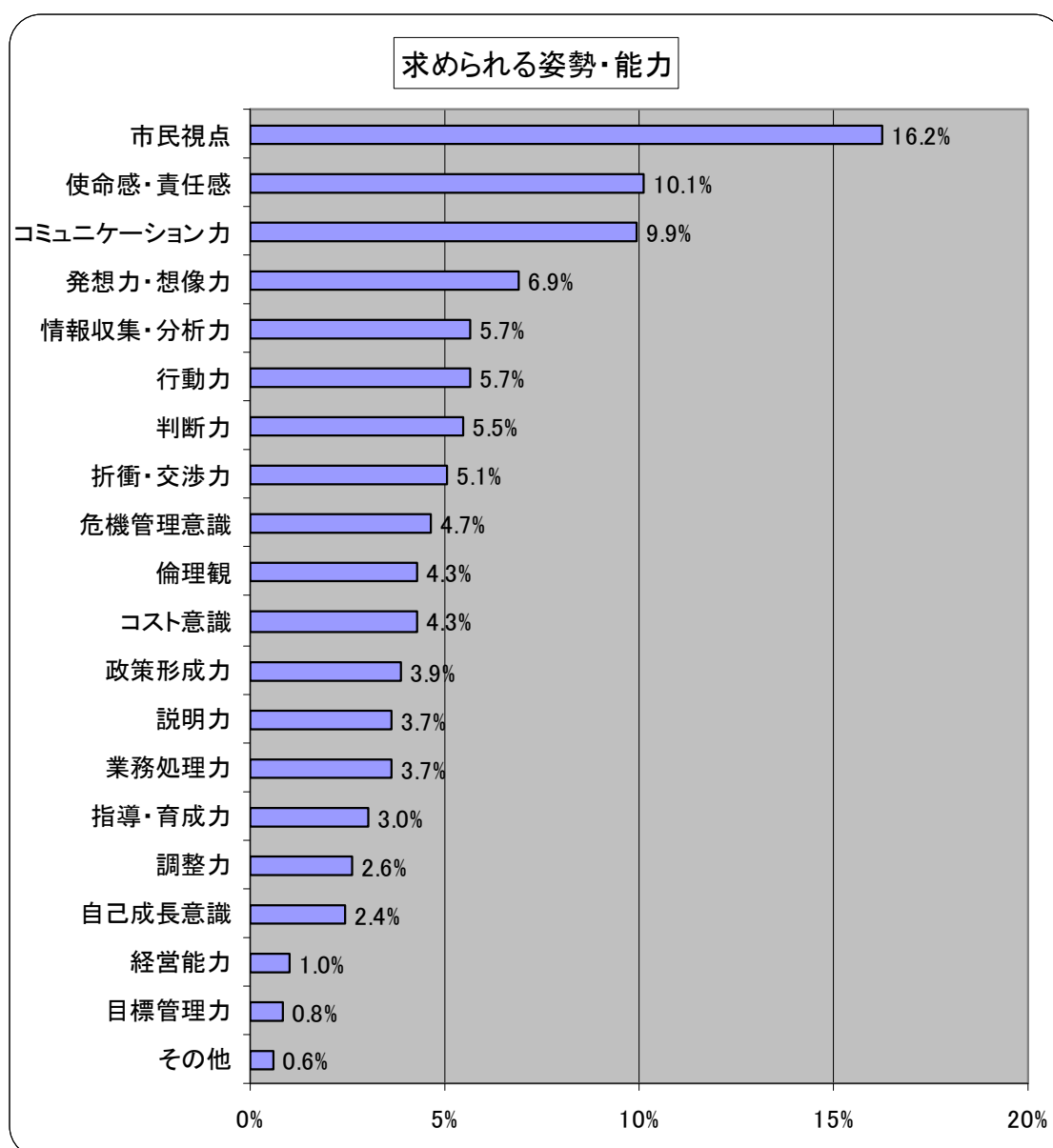
なお、職員研修における意見についてもほぼ同様の結果でした。



## (2) 求められる姿勢・能力について

「市民視点」(16.2%)が多く、次に「使命感・責任感」(10.1%)、「コミュニケーション力」(9.9%)、「発想力・想像力」(6.9%)が多い回答となっています。

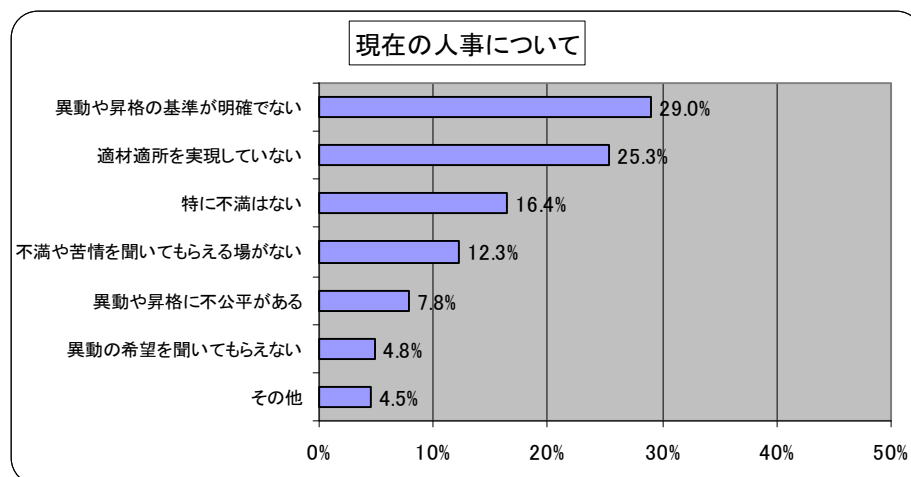
なお、職員研修においては、これらのほかに「成長意識」、「協調性」、「チャレンジ精神」などの意見も多く出ています。



### (3) 人事制度について

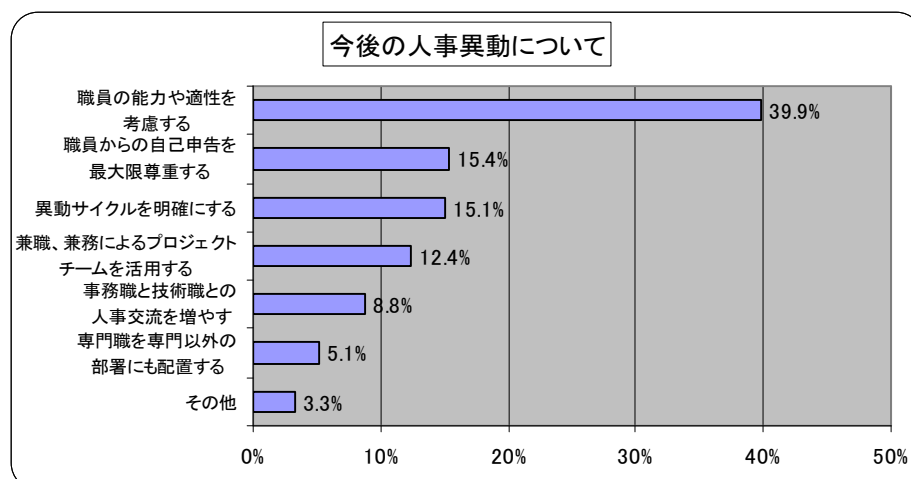
#### ●現在の人事（昇任や配置）について

「特に不満はない」（16.4%）という回答がある一方、「異動や昇格の基準が明確でない」（29.0%）、「適材適所を実現していない」（25.3%）といった回答が多くなっています。



#### ●今後の人事異動に有効な取組について

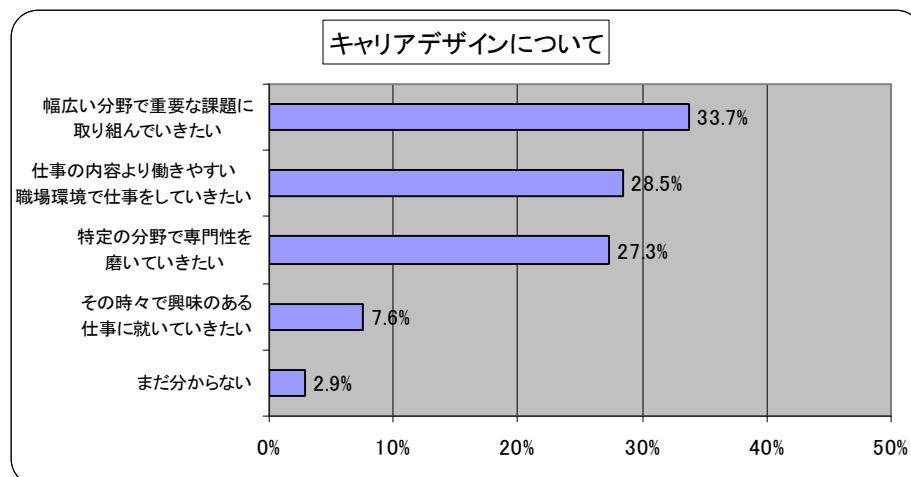
「職員の能力や適性を考慮する」（39.9%）が最も多く、次に「自己申告を最大限尊重する」（15.4%）、「異動サイクルを明確にする」（15.1%）という回答が多くなっています。





## ●キャリアデザイン（職業人生の設計）について

「幅広い分野で重要な課題に取り組みたい」（33.7%）、「特定の分野で専門性を磨きたい」（27.3%）との回答がある一方、「仕事内容より働きやすい職場環境で仕事をしたい」（28.5%）という回答が多くなっています。



人事制度については、異動や昇格の基準が明確でない、適材適所を実現していないという意見が多くありました。

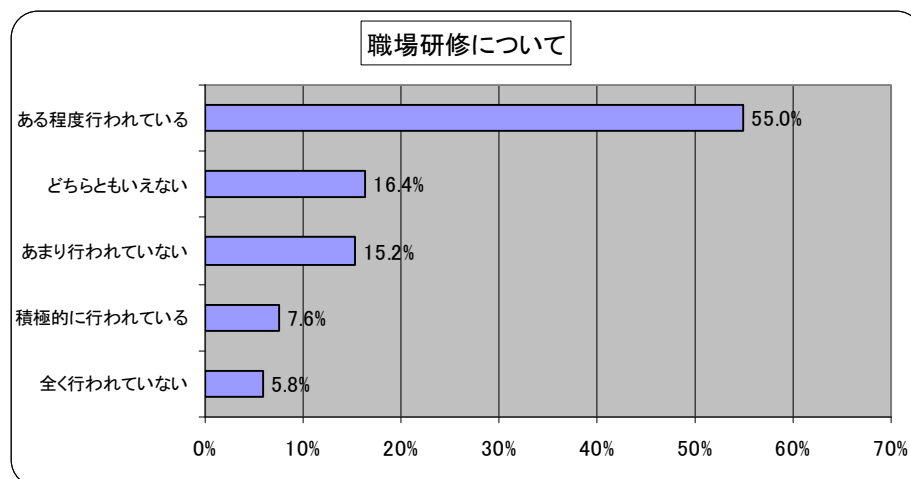
これまでの人事異動では、各職場のバランスや在職年数などを考慮して、異動時期を判断してきましたが、今後は、職場内のバランスを考慮しつつも、何らかの異動基準を示すことが求められています。

また、昇格基準の明確化や適材適所の人事配置の実現については、職員の能力や適性を公平に評価することが前提となるため、そのための仕組みづくりが課題となっています。

#### (4) 研修制度について

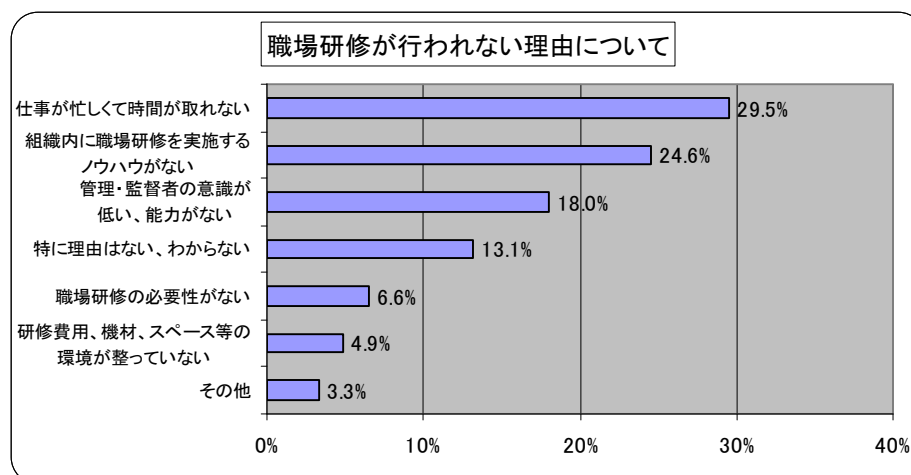
##### ● 職場研修が行われているかについて

「ある程度行われている」(55.0%)という回答が最も多く、「積極的に行われている」(7.6%)とあわせると、職場研修を行っているという回答が60%以上を占めています。



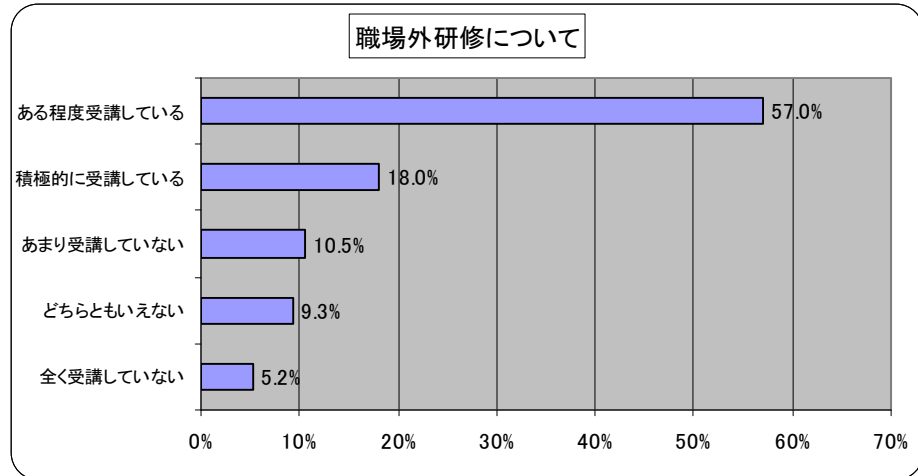
##### ● 職場研修が行われない理由について

「忙しくて時間が取れない」(29.5%)、次に「実施するノウハウがない」(24.6%)、「管理・監督者の意識が低い、能力がない」(18.0%)という回答が多くなっています。



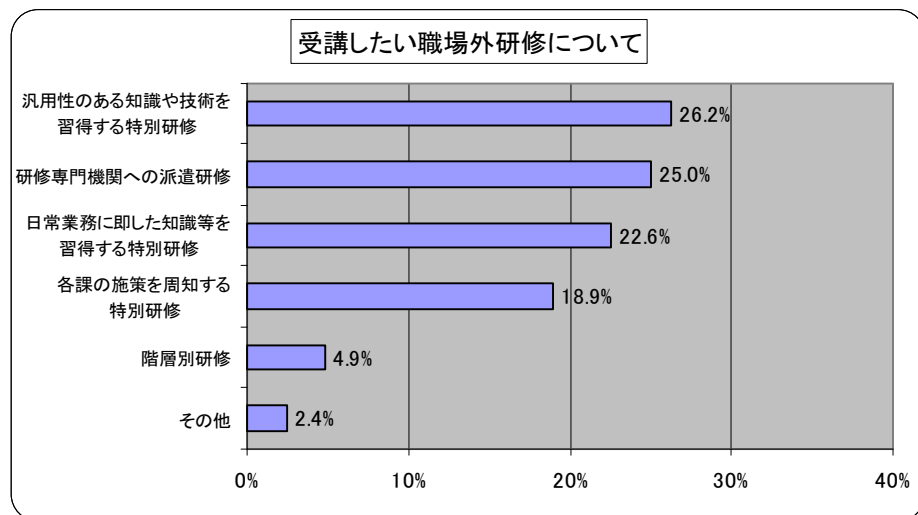
●職場外研修を受講しているかについて

「ある程度受講している」(57.0%)という回答が最も多く、「積極的に受講している」(18.0%)とあわせると75%が職場外研修を受講していると回答しています。



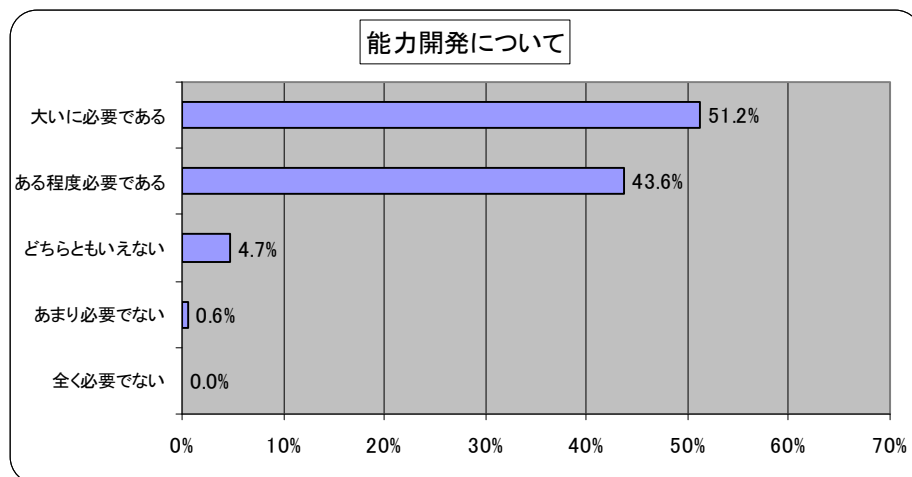
●受講したい職場外研修について

「汎用性のある知識等を習得する特別研修」(26.2%)、「研修専門機関への派遣研修」(25.0%)、「日常業務に即した知識等を習得する特別研修」(22.6%)という回答が多く、自身の能力向上につながる選択性研修の受講希望が多くなっています。



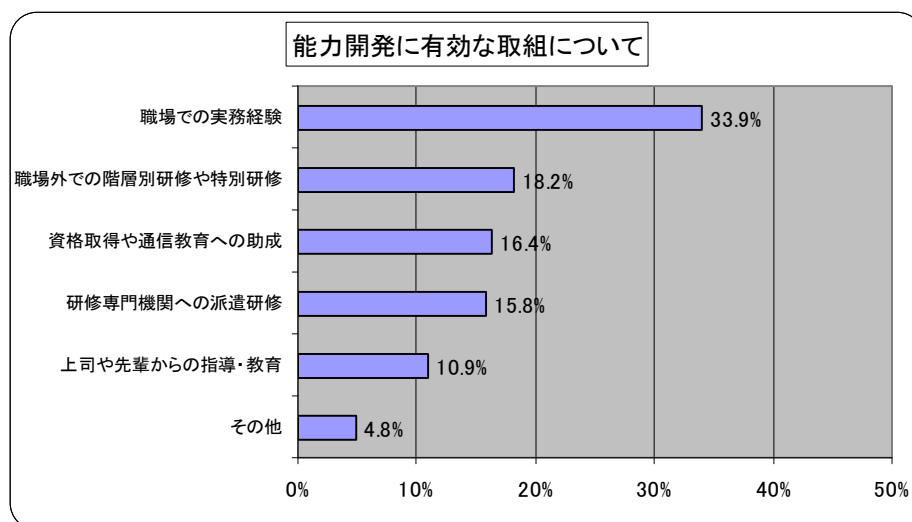
### ●能力開発について

「大いに必要である」(51.2%)、「ある程度必要である」(43.6%)を合わせると95%近くが能力開発は必要と回答しています。



### ●能力開発に有効な取組について

「職場での実務経験」(33.9%)が最も多く、階層別研修や特別研修などの職場外研修(18.2%)が次に多い回答となっています。



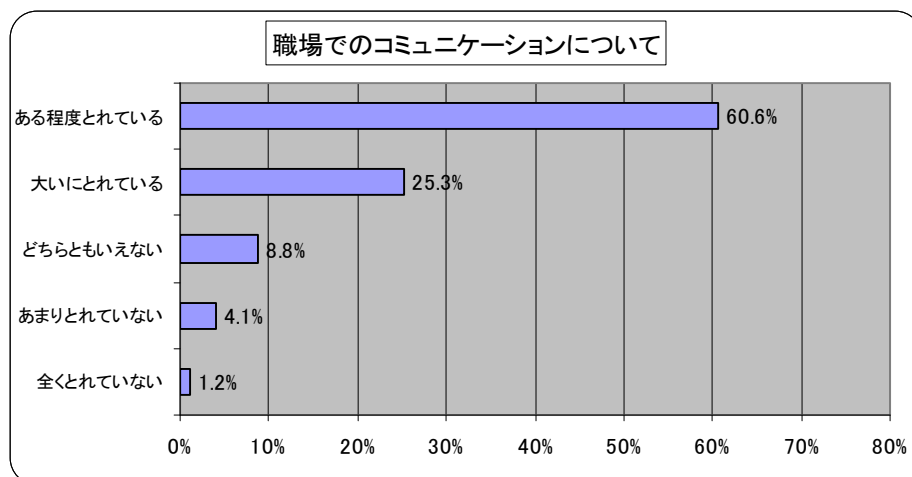
研修制度については、大半の職員が能力開発は必要と回答しており、そのための職場外研修もある程度受講しているようです。

今後、能力開発を効率的に進めるためには、職員のニーズに応じた研修を実施するとともに、最も有効な方法である職場研修が円滑に行われるよう、ノウハウの提供や実施する意欲を高める取組が求められています。

## (5) 職場環境について

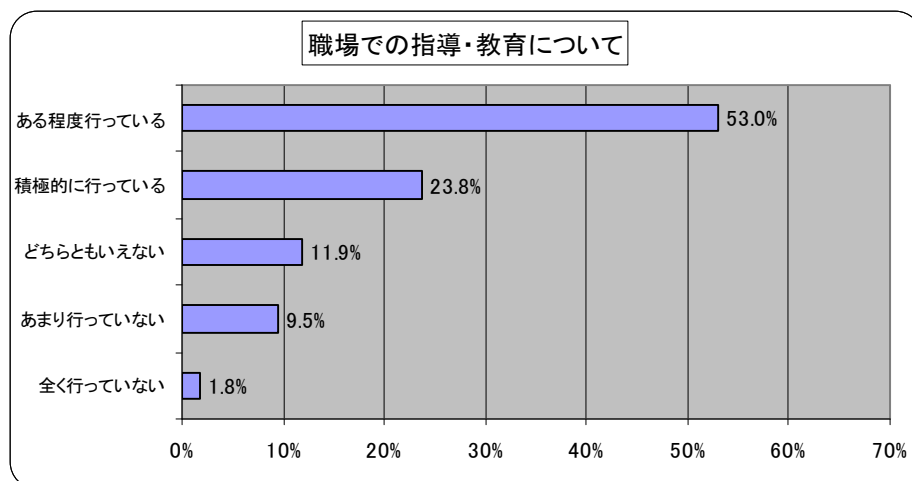
### ●職場でのコミュニケーションについて

「ある程度とれている」(60.6%)、「大いにとれている」(25.3%)をあわせると85%以上がコミュニケーションはとれていると回答しています。



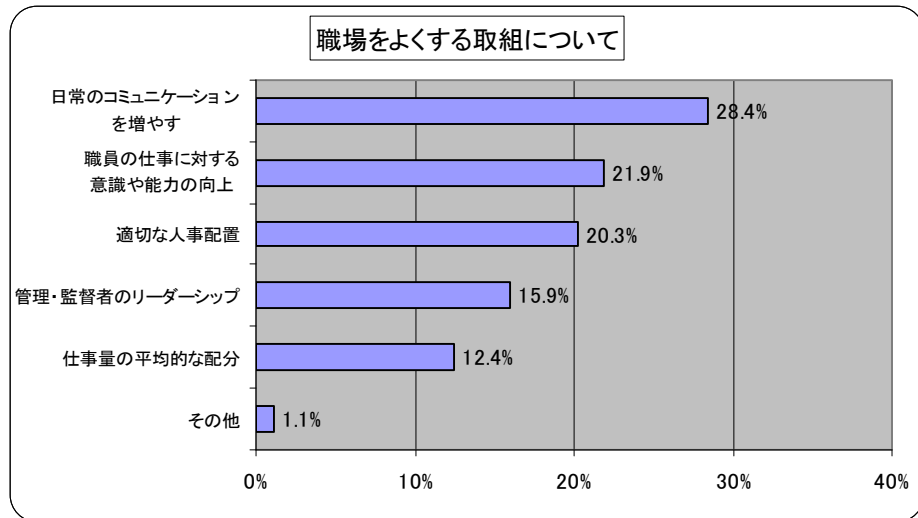
### ●職場での指導・教育について

「ある程度行っている」(53.0%)、「積極的に行っている」(23.8%)をあわせると75%以上が、職場の上司や先輩が指導や教育を行っていると回答しています。



●職場をよくする取組について

「日常のコミュニケーションを増やす」（28.4%）、「意識や能力の向上」（21.9%）、「適切な人事配置」（20.3%）が多い回答となっています。



職場環境については、先のキャリアデザインの設問に対して、仕事内容より職場環境を重視する回答が多いことから、一層良好な職場環境を構築していかなければなりません。

職場をよくする取組として、日常のコミュニケーションについては、おおむねとれているようですが、その他に、仕事に対する意識や能力の向上、適切な人事配置、管理・監督者のリーダーシップなどの意見もあることから、今後も管理・監督者を中心とした様々な視点からの取組が求められています。

## 第3章 職員のあるべき姿

### (1) 目指すべき職員像

以上のような現状や課題、職員からの意見等を踏まえ、本方針における「目指すべき職員像」を次のとおりとします。

#### 『市民の立場で考え、公務員としての倫理観を持つ職員』

市民の視点に立って良好なコミュニケーションを図るとともに、誠実で公平・公正に物事を考え、行動する姿勢が求められています。

#### 『社会情勢等の変化に反応し、柔軟な対応ができる職員』

社会情勢や市民ニーズを的確に捉えてまちづくりを進める政策能力や、環境の変化や問題の発生に対して、適切に判断し、行動できる能力が求められています。

#### 『中長期的視野から市政全体を考える職員』

日常の業務だけにとらわれずに、広い視野をもって仕事に取り組む姿勢や、常に問題意識をもって、困難なことに積極果敢に挑戦する姿勢が求められています。

#### 『コスト意識など経営感覚を持った職員』

効率的かつ効果的な行政運営を意識し、コスト意識やリスク管理など、経営感覚を持って職務を遂行する能力が求められています。

#### 『行政職としてのプロ意識を持った職員』

市職員としての自覚と責任感をもって、前向きに仕事に取り組むとともに、いろいろな機会を捉えて自己研鑽し、能力向上を目指す姿勢が求められています。

## (2) 求められる姿勢・能力

「目指すべき職員像」を実現するためには、職員に求められる姿勢と能力が必要となるので、その内容を次のとおり示します。

ここで示す姿勢・能力は、「目指すべき職員像」の実現に向けて基本となるものですが、型が決まっているものではなく、個々の特性にあわせて伸ばしていくものです。

### 「市民の立場で考え、公務員としての倫理観を持つ職員」

市民視点、倫理観、誠実性、公平性、コミュニケーション力、折衝力、交渉力

### 「社会情勢等の変化に反応し、柔軟な対応ができる職員」

柔軟性、協調性、情報収集力、政策形成力、情報分析力、判断力、行動力、調整力

### 「中長期的視野から市政全体を考える職員」

広い視野、問題意識、チャレンジ精神、指導力、育成力、リーダーシップ、発想力、想像力

### 「コスト意識など経営感覚を持った職員」

コスト意識、主体性、改革・改善意識、経営感覚、危機管理力、目標管理力

### 「行政職としてのプロ意識を持った職員」

使命感、責任感、自己管理意識、成長意識、業務処理力、専門知識、説明力



### (3) 職層に応じた役割

職層によって求められる基本的な役割を示すことにより、職員一人ひとりが自らの役割を理解して、行動する自覚を促します。本方針に示すことにより、組織全体で人材育成を進める動機付けとなります。

職層	基本的な役割
部長職	<p><b>【部の統括者】</b></p> <p>全市的な視野で、政策を決定し、実行の責任を負う            部の責任者として組織を統括し、指揮管理する            部をまたがる組織横断的な課題解決を図る            管理職員の能力や適性を把握し、指導育成する</p>
次長職	<p><b>【部の副統括者】</b></p> <p>全市的な視野で、施策の方向性を示す            部長を補佐し、部内各課の調整や部内の特命事項を推進する            管理職員の能力や適性を把握し、指導育成する            部内の人員や業務の調整を行う</p>
課長職	<p><b>【課の統括者】</b></p> <p>課の責任者として組織を統括し、指揮管理する            限られた人材や財源を有効に活用し、組織をマネジメントする            適切な評価、助言、指導により課内職員を指導育成する            課内職員が活躍できる職場づくりに努める</p>
課長補佐職	<p><b>【課の副統括者】</b></p> <p>課内業務の推進と進行管理を行う            課長を補佐し、課内業務の調整や課内の特命事項を推進する            課内職員の指導育成と職場の活性化を図る</p>
係長職	<p><b>【高度な知識・技能を有する監督者】</b></p> <p>高度な知識・技能を必要とする困難性の高い業務を遂行する            担当業務の計画的な遂行を図る            職場内のコミュニケーションを図り、良好な職場を構築する            部下や後輩の能力や適性を把握し、指導育成する</p>
一般職	<p><b>【業務の中心推進者】</b></p> <p>担当業務を工夫や改善を図りながら正確に遂行する            同僚と協力して業務を計画的に遂行する            常に問題意識を持ち、必要な改革・改善を行う</p>

## 第4章 人材育成の取組

今後の具体的な取組を「人事制度」「研修制度」「職場環境」の視点から、次のとおり進めます。

### (1) 人事制度

#### ア 人事配置

適切な人事配置は、職員の能力を最大限に発揮させ、組織力の向上につながるとともに、配置された職員が新たな業務を経験することにより、能力の発見や育成の機会になります。

職員の意欲を高めながら、多くの職務経験や専門性を蓄積するとともに、市全体を見渡せる広い視野を養うため、より効果的な人事配置、人事サイクルを確立します。

- 人事評価や研修成果、自己申告等を活用しながら職員の特性を把握し、職員の能力、経験、意欲を活かした人事配置を行います。
- 職務経験が少ない職員の異動サイクルを短期化し、多くの業務を経験させることで、市民視点や幅広い専門知識をもつ職員を育成します。
- 技術職を事務部門職場に配置し、財務や経理などの総合的なスキルを習得することにより、コスト意識や業務処理力の向上を目指します。
- 特定分野以外の職務を経験するなど、専門職に対する配置のあり方を検討し、柔軟性や発想力、想像力をもった高度な専門職員を育成します。
- 庁内を横断する課題等におけるプロジェクトチームに若い職員の参画を促すことにより、広い視野や能力を高めるとともに、まちづくりの中心的役割を担う使命感や責任感、政策形成力の醸成に努めます。
- 豊富な知識や技術を活かし、後輩職員への伝承や特定の業務を主体性をもって推進するため、再任用職員や嘱託職員を有効的に配置します。

## イ 人材確保

人材確保は人材育成の出発点であるため、職員採用を人材育成の1つとしてとらえ、将来の市政を支える人材の獲得を目指します。

また、技術や知識、専門性を継承するため、多様な任用形態に対応した人材の確保にも努めていきます。

- 選考方法を工夫しながら採用試験を実施し、人物本位、能力本位の採用に努めます。
- 社会人採用により、実務経験から得た経営感覚などをもつ有能な人材確保に努めます。
- 受験者を増やすため、効果的な募集方法や情報発信を検討します。

## ウ 人事評価

人事評価制度は、実績と能力を評価することにより、自発的な能力開発を促す人材育成のツールであり、任用管理に活用することで組織力の向上を図ることができます。

また、評価過程における評価者と被評価者とのコミュニケーションを通じて、組織内の意識の共有化や職務改善にもつながるものと考えています。

取組にあたっては、これらの制度の意義を職員に十分理解してもらいながら、より効果のある制度を目指します。

- 人事評価制度の意義や効果が十分に発揮されるように、目的や仕組みの周知徹底を図ります。
- 評価結果をフィードバックし、自発的な成長意識を促すとともに、より高い目標管理に基づく業務遂行を目指します。
- 対象者の拡大を進め、組織内の意識や情報の共有化、職務改善意識の向上を目指します。

## (2) 研修制度

### ア 職場研修

職員は、日々の業務において、知識や技術を習得することが最も多く、職場内の業務遂行過程における研修が、人材育成の大きなウエイトを占めています。

常日頃から上司や先輩が部下や後輩に教育する職場風土を醸成することによって、職員個々の能力向上を図ります。

- 職場研修助成の充実などを通して職場内研修を推進し、日々の仕事において職員を育てる職場環境を醸成します。
- 管理職や係長職のリーダーシップを促すため、人材育成に対する役割の重要性を再認識する機会をつくります。
- 各種事務ハンドブックの職員への周知や、各課へ業務マニュアルの整備を促し、業務処理力の向上と適正な事務処理の確保に努めます。
- 新採用職員の配置職場を対象とし、指導者向けの研修を実施することにより、若手職員の効果的育成と、指導者の指導力や育成力の向上に努めます。

### イ 職場外研修

複雑化する業務への対応や、正確でわかりやすい情報を発信するためにも、法律やまちづくりに関する知識、広く深く知っておくべき専門的知識の必要性が増しています。

各階層で求められる能力を意識した階層別研修を実施するほか、特別研修や各種研修機関への派遣研修を充実します。

- 階層別研修を充実させ、職層に応じて必要とされる能力の向上を図ります。
- 各種研修機関で実施する研修への派遣者数を増やし、より深い専門知識を習得する機会を増やします。
- 実務的内容の特別研修を多く開催し、業務処理力の向上を図ります。
- 職員が求める研修を把握し、研修ニーズに応え、成長意識の向上を図ります。
- 各部・各課の政策を内部に発信する説明力向上の機会を提供します。

## ウ 自己啓発

職員一人ひとりのやる気を支援し、意欲を引き出すことは、組織全体の活性化につながります。

そのため、資格取得や自己啓発等の研鑽に励む職員を評価する仕組みづくりや、能力開発に向けた自己啓発や先進都市派遣への助成充実に努めます。

- 自主研究、通信教育への助成を継続し、自己成長意識を高めます。
- 資格取得や自己啓発等を評価し、職員の成長意識・意欲向上につながる仕組みづくりを検討します。
- 先進的事例を学び、問題意識や情報収集力、情報分析力を高める機会として、国内都市派遣研修の充実に努めます。

### (3) 職場環境

#### ア 職場風土

人材育成の基本は、職員一人ひとりの意欲的な取組ですが、その取組を支えていくのは各職場です。

職場内のコミュニケーションの機会を増やす中で、職員が互いに学び合い、補いあい、そして成長していくことができる職場風土づくりを進めます。

- 毎日のコミュニケーションの重要性を再認識することができる有効な取組を研修等の機会を通じて提供します。
- 職員改革・改善制度を継続して実施し、定着させることにより、全職員の改革・改善意識やチャレンジ精神の向上を図ります。
- 職場外研修や自主研修など、成長意識を高める機会を積極的に活用できるよう、研修参加のルール化を検討します。

#### イ 健康管理

職員が自らの持てる能力を十分に発揮するためには、心身ともに健康で、毎日の生活が充実していることが必要です。

そのため、人事、研修、給与、厚生部門が連携しながら、職員の健康とワーク・ライフ・バランスの推進に努めます。

- 健康支援対策やメンタルヘルス対策により、職員一人ひとりがその予防に努め、心身ともに健康で働ける環境をつくります。
- 職員の健康状態、特にメンタル面の不調の把握に努め、早期発見、早期治療と円滑な職場復帰を支援する仕組みを検討します。
- 特定事業主行動計画に基づき、時間外勤務の縮減や年次休暇の取得促進により、自己管理意識の向上に努めます。

## ウ コンプライアンス

個人で担う業務の増加に伴う職員間のコミュニケーションや業務における情報共有の不足が、不適正な事務処理を招く原因になっています。

そのため、「コンプライアンス指針」に基づく課内研修などを通じて、コミュニケーションを活性化させ、リスクマネジメントの恒常的な取組を継続していきます。

- コンプライアンス指針の周知徹底により、倫理観や誠実性の醸成に努めます。
- 課内リスクに対する研修とフォローアップを実施し、問題意識や危機管理能力の向上と、コミュニケーションの増加に努めます。
- 公益通報制度において、市民や職員の公平性を確保します。

■ 取組一覧

項 目	内 容
人事配置	<p>《継続》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 技術職の事務部門職場への配置</li> <li>* プロジェクトチームの活用</li> <li>* 再任用職員、嘱託職員の有効的な配置</li> </ul> <p>《新規》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 人事配置に人事評価や研修成果を反映</li> <li>* 異動サイクルのルール化を検討</li> <li>* 専門職の配置のあり方を検討</li> </ul>
人材確保	<p>《継続》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 人物本位・能力本位の採用の実施</li> <li>* 社会人採用の実施</li> </ul> <p>《新規》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 効果的な募集方法と情報発信を検討</li> </ul>
人事評価	<p>《継続》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 概要研修、評価者研修の実施</li> <li>* 評価項目の見直し</li> </ul> <p>《新規》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 対象者の拡大</li> </ul>
職場研修	<p>《継続》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 職場研修支援の充実</li> <li>* 各種事務ハンドブックの周知と活用促進</li> <li>* 新採用職員指導者研修の実施</li> </ul> <p>《新規》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* OJT推進者向けの研修の実施</li> <li>* 業務マニュアルの整備促進</li> </ul>



項 目	内 容
職場外研修	<p>《継続》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 階層別研修の充実</li> <li>* 派遣研修支援の充実とニーズにあった特別研修の実施</li> </ul> <p>《新規》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 各部・各課が主体となった研修を支援</li> </ul>
自己啓発	<p>《継続》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 自己啓発支援の充実</li> <li>* 国内都市派遣研修の充実</li> </ul> <p>《新規》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 資格取得や自己啓発等を評価する仕組みを検討</li> </ul>
職場風土	<p>《継続》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 職員改革・改善制度の定着化</li> </ul> <p>《新規》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 職場内コミュニケーションの活性化方法を提供</li> <li>* 研修参加のルール化を検討</li> </ul>
健康管理	<p>《継続》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 健康支援対策、メンタルヘルス対策の実施</li> <li>* 時間外勤務の縮減や年次休暇の取得促進</li> </ul> <p>《新規》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 早期発見、早期治療と円滑な職場復帰支援の仕組みを検討</li> </ul>
コンプライアンス	<p>《継続》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* コンプライアンス指針の周知徹底</li> <li>* 課内リスクへの研修とフォローアップの実施</li> </ul> <p>《新規》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 公益通報制度の確立</li> </ul>

## おわりに

今回改訂した本方針において、今後の人材育成の取組について示しましたが、これからも様々な状況の変化が予想されることから、必要に応じて取組内容を見直しながらか進めていくこととします。

また、各年度で実施する研修については、これまでと同様に「職員研修実施計画」の中で具体的に示していくこととします。

人材育成には、多くの投資と長い時間が必要です。

また、人材育成はすぐに結果が出るものではなく、地道な取組を途切れることなく着実に実行していかなければなりません。

本方針に基づく様々な取組により、将来のまちづくりを見据え、中長期的な自治体運営を支える組織と職員の計画的な育成を目指します。

---

---

## 苫小牧市人材育成基本方針

平成24年12月発行

発行 苫小牧市総務部行政監理室

〒053-8722 苫小牧市旭町4丁目5番6号

Tel : 0144-32-6182 (直通)

Fax : 0144-32-2198

E-mail : g-kanri@city.tomakomai.hokkaido.jp

HP : <http://www.city.tomakomai.hokkaido.jp/g-kanri/index.htm>

---

---