

苫小牧市人材育成基本方針

令和2年6月

苫小牧市

目次

はじめに

第1章 本市の現状と課題

- 1 苫小牧市職員を取り巻く環境の変化・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
- 2 これからの人材育成の課題・・・・・・・・・・・・・・・・ 6

第2章 職員像・職場像

- 1 目指すべき職員像・・・・・・・・・・・・・・・・ 8
- 2 目指すべき職場像・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
- 3 職位ごとに求められる役割と能力・・・・・・・・・・・・ 11

第3章 人材育成の施策

- 1 人事制度・・・・・・・・・・・・・・・・ 16
- 2 研修制度・・・・・・・・・・・・・・・・ 17
- 3 職場環境・・・・・・・・・・・・・・・・ 19

おわりに

はじめに

本市では、これまで平成 24 年 12 月に改定した「苫小牧市人材育成基本方針」に基づき、目指すべき職員像を定め、「人事制度」、「研修制度」、「職場環境」の 3 つの視点から、人材育成に向けた様々な取組を進めてきました。

しかしながら、本方針改定から 7 年余りが経過し、少子高齢化の加速や情報化社会の発展、ダイバーシティ化、地方分権の進展など、地方自治体を取り巻く社会情勢がめまぐるしく変化しています。

また、人口減少・少子高齢化の影響によって、これまで以上に厳しい行財政運営が予想されるとともに、高度化・多様化する市民ニーズに的確に対応するため、少ない人員で効率的かつ効果的な行政運営を実現していくことが重要となっています。

本市は平成 30 年に策定した「苫小牧市総合計画（第 6 次基本計画）」において、理想の都市「人間環境都市」の実現に向けた取組の一つとして、職員の能力向上を掲げており、確実かつ発展的に行政運営ができる職員の育成を一層推進するため、苫小牧市人材育成基本方針を見直すこととしました。

今回の見直しに当たっては、各職員の職務や職場に対する意識・考え方などを把握するために「職員アンケート」を実施しました。その結果を踏まえ、「目指すべき職員像・職場像」を明確にし、全職員が共通の目標に向かって主体的に取組を進められるよう、職位ごとに求められる役割や能力などを明記しています。

この基本方針の趣旨を職員一人ひとりが十分に理解し、自らの「学び」や「気づき」を通して自分自身を成長させていくことが、より良いまちづくりにつながるものと考えています。市民の期待と信頼に応えられるよう、職員と市（組織）が一体となって人材育成になお一層取り組み、苫小牧市の更なる発展を目指します。

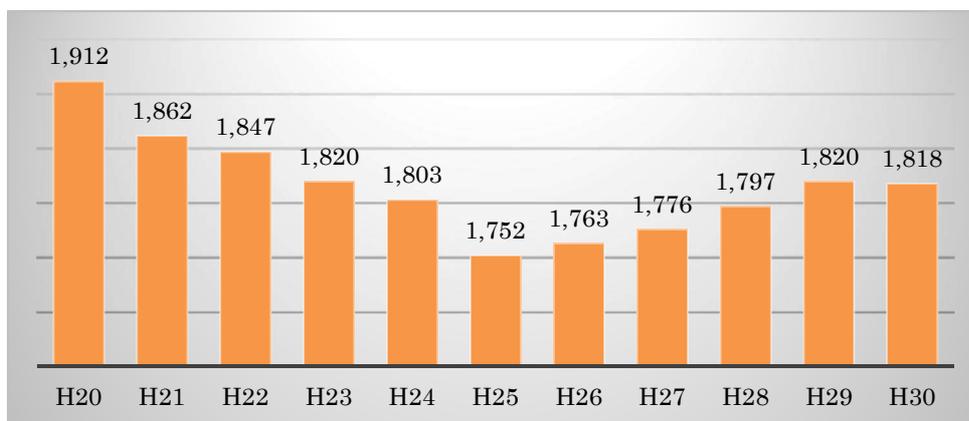
第1章 本市の現状と課題

1 苫小牧市職員を取り巻く環境の変化

(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推進、IT化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20年から10年間で約100人削減しています。

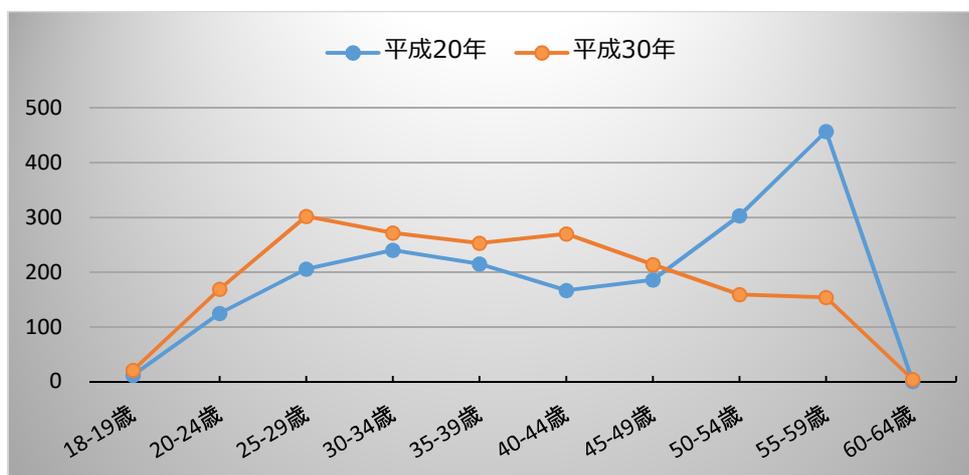
【職員数の推移】



(2) 年齢構成の変化

職員の年齢構成を見てみると、平成20年においては50代が圧倒的に多い状況でしたが、平成30年になると団塊世代の退職により、50代が少なく20代が多い状況になっています。

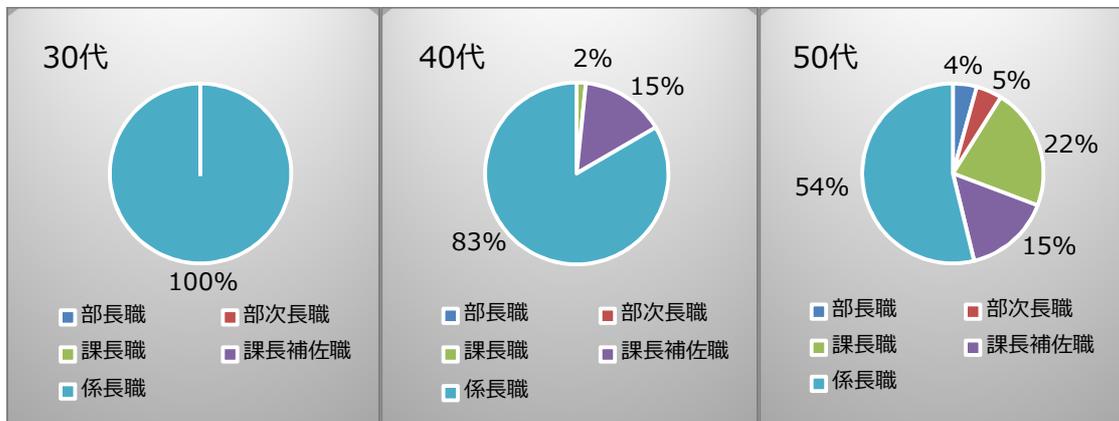
【職員年齢構成】



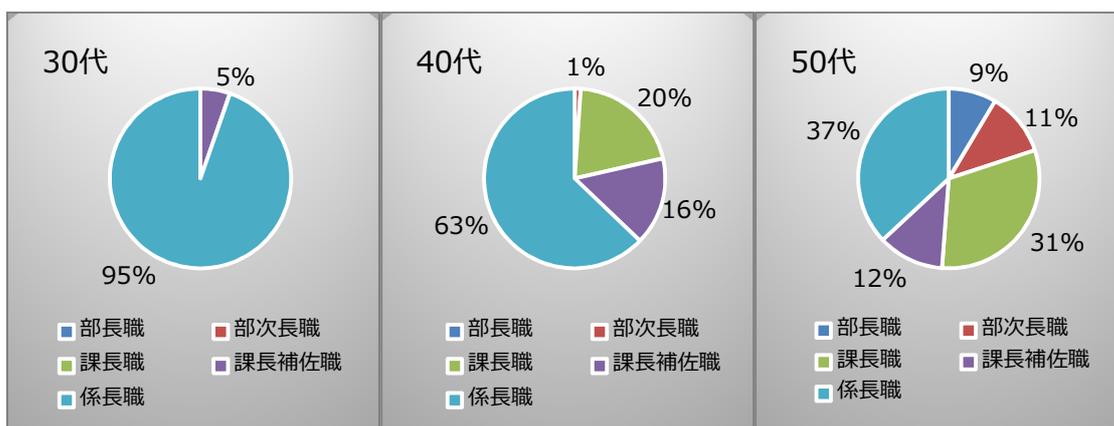
また、各年代の役職構成で見ても、部長職を除く職位においては若年化が著しく、組織全体が若返っているといえます。

【年代別役職構成】

<平成 20 年>



<平成 30 年>



(3) 人事管理制度の変化

平成 28 年 4 月に、能力及び業績に基づく人事管理の徹底を目的とした「人事評価」の実施が義務化されたほか、性別の違いに関わらず誰もが活躍できる共生社会の実現を目指して「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」が制定されるなど、職員の人材育成の根幹に関わる大きな制度改革がありました。

また、国においては、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少や育児や介護との両立など働く方のニーズの多様化に対応すべく、長時間労働の是正や労働生産性の向上に向けた「働き方改革」の取組が進められています。



2 これからの人材育成の課題

社会情勢の変化や職員を取り巻く環境の変化により、人材育成の新たな課題が顕在化してきました。

1. 組織力の向上

職員数の減少と組織全体の若年化により、経験年数が長いベテラン職員の豊富な知識や経験、技術が伝承されにくい状況になっています。行政課題が複雑・高度化し、市民ニーズが多様化する中で、安定した行政運営を続けていくためには、職員一人ひとりが各職位として求められる能力を発揮し、組織全体の力を高めていくことが必要です。

こうした状況を踏まえ、各職位に応じた能力を明確にするため、地方公務員法に規定する「標準職務遂行能力」を人材育成基本方針に明記し、総合的な人事管理と各職場における人材育成を推進することで、個々の能力を引き出し、組織力を向上させる必要があります。

2. マネジメント力の向上

平成20年と比べると役職別にみても若年化が進んでいることが明らかとなっています。30代後半から管理職となる職員もいることから、このまま経験を積み重ねていくことで、10～15年後には経験豊富な管理職が増え、マネジメント力は安定することが考えられます。

しかしながら、現状においては管理職の経験不足が否めないところです。また、マネジメントの中で最も重要なものとして、職場における人材育成が挙げられますが、人材育成を担うべき管理職・係長職自体が経験不足であるため、人材育成が思うように進まず、結果として即戦力となる人材を求める声が年々高まっています。

管理職・係長職を中心に、マネジメント力の向上に取り組む必要があります。

第2章 職員像・職場像

1 目指すべき職員像

第1章で述べた現状や課題、職員からの意見などを踏まえ、「市民の視点に立って考え、誠実、公正かつ効率的に職務を遂行する」ことを念頭におき、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。

(1) 目指すべき職員像

市民とともに <協働>

地域に寄り添いながら、まちづくりの課題に適切に対応できる職員

チームのために <貢献>

チーム力を向上させるため率先して行動できる職員

(2) それぞれの職員像の考え方

市民とともに <協働>

地域に寄り添いながら、まちづくりの課題に適切に対応できる職員

市民ニーズが多様化する中で、市民が安心して生活できるまちづくりを進めるためには、職員一人ひとりが地域活動を通して地域の声を広く聴き、行政・企業・市民が一体となってより良いまちづくりに取り組む必要があります。

そのため、市民と協働によるまちづくりの実現に向け、「地域に寄り添いながら、まちづくりの課題に適切に対応できる職員」を目指します。

チームのために <貢献>

チーム力を向上させるため率先して行動できる職員

限られた職員数で行政運営を行う中で、複雑・高度化するまちづくりの課題に対応するためには、時間や健康の自己管理はもとより、職場をチームと捉え、互いに助け合うことが必要不可欠です。

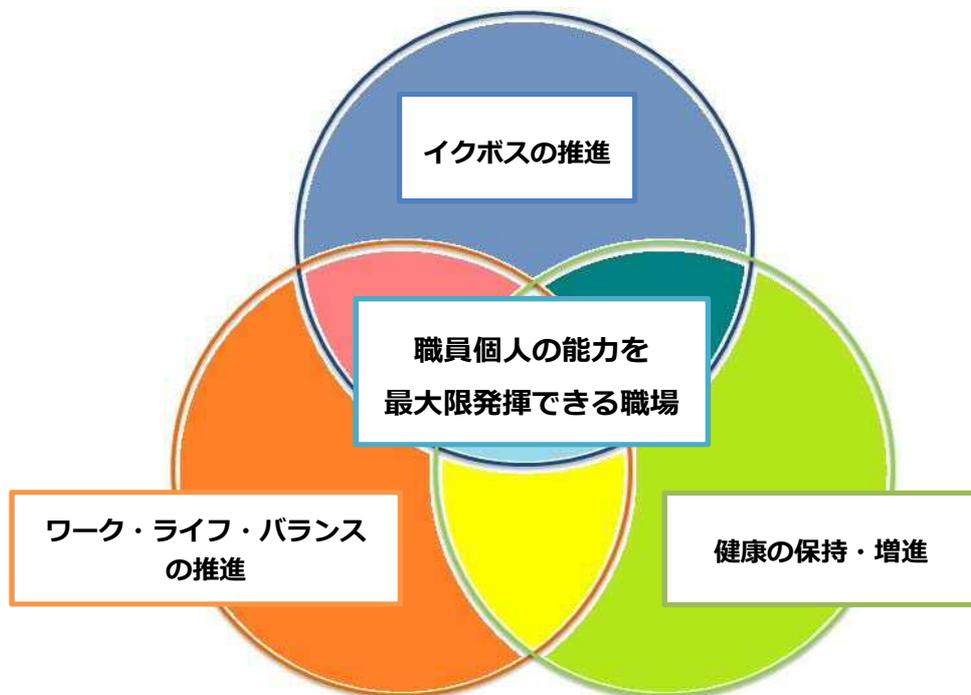
そのため、自ら学んだ知識や技術を還元していく職場風土を作り、組織力を向上させることのできる、「チーム力を向上させるため率先して行動できる職員」を目指します。

2 目指すべき職場像

市民ニーズや行政課題の多様化などにより、職員の業務量は増加するとともに、業務内容も複雑化しています。

このような状況下であっても、組織として期待以上の成果を上げ続けていくためには、「職員個人の能力を最大限発揮できる職場」を目指して、職場環境づくりに取り組む必要があります。

(1) 目指すべき職場像



(2) 目指すべき職場像の考え方

所属長が部下の能力や適性をしっかりと把握していない、あるいは能力や適性に見合う業務分担としていない傾向が見受けられます。適切な繁閑調整が行われておらず、職員間の業務量のばらつきが大きく、個々の能力に頼りすぎる傾向が見られます。

人材育成の課題でも述べたとおり、管理職・係長職の経験不足により職場におけるマネジメントが弱体化し、特に職場における人材育成が難しくなっています。管理職・係長職のマネジメント力の向上を図りながら、職場研修（OJT）にしっかりと取り

組み、職場として求められる組織力を維持・向上できる職場づくりに取り組まねばなりません。

「職員個人の能力を最大限発揮できる職場」を実現するためには、「イクボスの推進」、「ワーク・ライフ・バランスの推進」、「健康の保持・増進」の3つの取組が必要不可欠です。

イクボスの推進

職場には、育児や介護など様々な事情を抱えた職員（以下「制約職員」といいます。）が存在します。制約職員の事情を理解しながら、業務を進めていくことはとても大切です。そのためにも上司は部下（制約職員）が抱える事情をしっかりと把握することが必要不可欠です。

イクボスとは、部下の仕事と私生活の両立を支援しながら、上司自らも私生活を楽しみつつ、組織目標の達成に責任感を持つという概念です。本市では平成27年度からイクボスの推進に取り組んでいますが、制約職員が多数化していく今後こそ、更にイクボスの推進に取り組む必要があります。

ワーク・ライフ・バランスの推進

ワーク・ライフ・バランスは、求められる成果を上げることが前提とする概念であり、「職員個人の能力を最大限発揮できる職場」と相容れない概念ではありません。長時間労働が恒常化した職場においては、職員のモチベーションは低く、新たな発想が生まれにくい状況を生じさせます。長時間労働が仕事の質を下げ、それが原因で業務が長時間化するといった負のスパイラルに陥らないよう、ワーク・ライフ・バランスを実現できる環境づくりに取り組む必要があります。

健康の保持・増進

組織にとって職員は大切な「人財」であり、健康は職員の能力が最大限に発揮されるための大切な「財産」です。職場では、職員一人ひとりの健康を保持・増進できるよう努めなければなりません。

そのためには、所属長などによる心身の状態の把握と、状況に応じた適切なマネジメントが必要です。また、心身に不調を抱えている職員がいた場合でも、職場内のコミュニケーションを活性化し、互いにフォローし合い、チーム全体として力を発揮できる職場づくりに取り組む必要があります。

3 職位ごとに求められる役割と能力（標準職務遂行能力）

「目指すべき職員像」と「目指すべき職場像」の実現のため、職位ごとに求められる役割を明確化し、職位に応じた必要な能力及び意欲を「標準職務遂行能力」として規定します。「標準職務遂行能力」は地方公務員法により、任命権者が「職位ごとに職務を遂行する上で発揮することが求められる能力として定めるもの」とされています。

「標準職務遂行能力」は、職員一人ひとりに、職務遂行の上でどのような能力が求められているのかを明らかにしたスキルマップの役割を果たすものであるとともに、人事評価の能力評価の評価項目と連動するものでもあります。本市では、これを人事評価における職員の能力及び意欲を評価する要素に取り入れ、人事評価の面談を通じて能力の有無を適正に判断していきます。

今後は、法の趣旨を踏まえ、能力及び実績による人事管理を徹底するとともに、職位ごとに求められる能力については、職員からの声やその時代に合った人材育成を行うために柔軟に見直しを図る予定です。

◆求められる役割

職位	求められる役割
<p>部長職</p> <p>部次長職</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・市の経営方針を踏まえ、施策の重要度や優先度を見極めた上で、関係機関等との調整を積極的に図りながら政策を着実に推進する。 ・部の使命、組織目標を明示するとともに、部内各課の組織目標の達成や組織マネジメント等を支援して、部全体の最適化を図っていく。
<p>課長職</p> <p>課長補佐職</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・市の上位方針等を踏まえ、関係機関との調整を図りながら施策を推進する。 ・組織目標を示し、職員一人ひとりの取組を組織の成果として高めていくためのマネジメントを行うとともに、ワーク・ライフ・バランスを重視した風土づくりに取り組む。
<p>係長職</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・所管業務について、部下に対する指示や適切な業務分担等を行い、職員の目標達成を支援し、関係部門等と連携を図りながら事業を計画的に推進する。 ・部下の指導・育成を行い、上司や同僚等との良好な関係構築に努め、職務遂行能力の向上を図る。
<p>専任職以下</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の一員として周りの職員と協調性を持って、担当する業務を正確かつ迅速に処理する。 ・問題意識を持って担当業務に当たり、現状から問題点を提起し、解決に向けて積極的に取り組む。

◆標準職務遂行能力

職位	標準職務遂行能力	
部長職 部次長職	構想・総合調整力	所管部を取り巻く状況を的確に把握し、市民の視点に立って行政課題に対応するため関係者に説明・説得することができる
	判断力	部を横断する課題や本市の重要課題について、その方向性や全体の影響などを考慮し、状況に応じた適切な判断を行うことができる
	組織統率力 管理力	組織の目標達成に向けて、部の統率を行い、職場全体の士気を高め、組織力を最大限発揮させることができる
	業務運営	不断の業務見直しに率先して取り組む意欲がある
課長職 課長補佐職	政策形成力	目標達成・課題解決に向け本市の目標に沿った効果的かつ実現性のある施策を立案することができる
	目標管理力	組織としての目標達成に向けて、職場全体の士気を高め、組織力を最大限発揮させることができる
	判断力	組織の目標や業務内容を熟知し、状況に応じた適切な判断を行うことができる
	折衝・交渉力	施策の推進に向けて、関係者と円滑な交渉・調整することができる
	部下育成力	部下の能力を公平・適切に把握し、その資質を向上させることができる
	職場環境改善	ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、働きやすい職場づくりに取り組む意欲がある
係長職	知識・技術	業務に必要な知識・技術の習得に励み、それらを活用することができる
	企画・計画力	問題点を把握し、解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てることができる
	説明力	関係者に対して、施策や方針について正確に、わかりやすく説明することができる
	リーダーシップ	上司と部下の連携を図り、係員等をまとめることができる
	指導力	組織の目標達成に向けて、係員等に対して適切な指導・助言を行うことができる
	責任感・積極性	自分の職の果たす役割を認識し、積極的かつ誠実に職責を果たす意欲がある
専任職以下	知識・技術	業務に必要な知識・技術の習得に励み、それらを活用することができる
	コミュニケーション チームワーク	コミュニケーション（報告・連絡・相談）を積極的に図り、他の職員との協力により円滑に業務を進めることができる
	職務遂行力	計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行することができる
	自己管理力	担当業務を遂行するため、自らの時間や健康を管理することができる
	自律性 改善意欲	自分の職の果たす役割を認識し、率先して困難な業務や業務改善に取り組む意欲がある

第3章 人材育成の施策

1 人事制度

(1) 採用

少子高齢化の進展などにより人材の確保が難しい現在において、優秀な人材を採用するためには、積極的な情報発信や採用試験の効果的な実施が必要です。

受験者数の増加を図るとともに、優秀な人材の採用に向けた取組を進めます。

No	項目	内容
1	人物重視・能力本位の採用	総合適性検査やグループワークの実施など、様々な方法で人物及び能力を見極め、本市の将来を担う人材を採用します。
2	採用試験のPR活動強化	受験者数の増加を目指し、本市独自の採用説明会の開催やSNSの活用などにより、市職員として働くことの魅力などを積極的に発信します。
3	U・I・Jターン希望者の受験負担の軽減	遠隔地に在住していても受験しやすい試験の方法を検討・導入します。
4	専門職の採用	特定の分野における高度な知識・豊富な経験を有する人材を採用し、専門性を必要とされる市民ニーズに的確に対応します。

(2) 昇任

職員数の減少、管理職及び係長職の若年化に対応し、組織力の維持・向上を図るため、職位にふさわしい能力・意欲を備えた職員を育成・登用します。

No	項目	内容
5	能力・実績に基づいた人材登用	昇任内申書や人事評価結果に基づき、年齢に関わらず幅広い世代から資質を備えた人材を登用します。
6	昇任へのフォローアップ	ふさわしい能力を有しているにも関わらず、不安から昇任に消極的な職員へのフォローアップに努めます。

(3) 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ります。適材適所の人事配置に努めるとともに、新たな能力の発見や育成の機会となるよう、効果的な人事配置を目指します。

No	項目	内容
7	自己申告制度の在り方の検討	高い能力を有し、意欲にあふれる職員について、本人の力を最大限に発揮可能な職場へ配置できるよう、自己申告制度の在り方を検討します。
8	部内人事権付与の検討	休業や退職、その他の事情により、年度途中での人事異動の必要性が生じた場合、部内で柔軟に人事配置ができる仕組みを検討します。
9	複線型人事配置の検討	特定の分野に特化したエキスパートと、幅広い知識を有するゼネラリストの両者を育成する人事配置について検討します。

(4) 人事評価

本市の人事評価制度の主な目的である人材育成のほか、地方公務員法の趣旨を踏まえ、評価結果を人事管理においても活用することを検討します。

No	項目	内容
10	人材育成基本方針に基づく評価項目の設定	本方針で定めた標準職務遂行能力を「能力評価」の項目として設定し、目指すべき職員像に沿った人材育成を図ります。
11	昇任への活用	昇任内申書に加え、評価結果を活用することで、適任者の登用を図ります。
12	給与反映	職員の執務意欲の向上を図るため、評価結果の勤勉手当や昇給への反映を検討します。

2 研修制度

(1) 職場研修（OJT）

職員が知識や技術を習得する最たる機会は、職場における日々の業務です。業務遂行の過程におけるOJTは、人材育成にとって大きなウエイトを占めています。

OJTが盛んな職場風土を醸成することにより、職員の能力向上を図ります。

No	項目	内容
13	OJT推進に向けた取組	管理職・係長職に対し、人材育成における役割とOJTの重要性を再認識するための研修を実施し、指導力・育成力の向上を図るとともに、OJTの推進を目指します。
14	職場内研修に対する支援	職場内研修を効果的に実施するため、参考図書や教材の貸出し、研修講師の紹介などの支援を行います。

(2) 職場外研修

職場外研修は、能力・知識の向上のために必要不可欠なものです。職員ごとに求められる能力に対応した階層別研修、時宜にかなったテーマの特別研修といった、集合型研修を実施するほか、派遣研修や通信教育など多種多様な研修機会を提供します。

No	項目	内容
15	研修カリキュラムの見直し	前例にとらわれず、この時代に必要とされるカリキュラムへ適宜見直します。
16	業務の支障とならない受講方法の検討	日常業務との重複を避けるため、集合型研修実施日周知の早期化を図るほか、eラーニングやオンライン研修の導入など、時間や場所の制約なく受講できる仕組みについて検討します。
17	研修情報の提供	各種研修機関が実施する派遣研修・セミナーや、通信教育講座について、全庁的に周知します。

(3) 自主研修（自己啓発）

OJTや研修をきっかけとし、向上心を持って自主研究に励むことで、職員の更なる成長が期待できます。また、自主研修の成果物として、資格・免許を取得することは大変有益であると考えます。

自主研修を支援するとともに、資格取得の推進を図ります。

No	項目	内容
18	自主研修支援	自主研修の主なツールである自主研究グループの活動費用や、通信教育の受講料を助成します。
19	資格取得支援	公務遂行上、有用と認められる資格や免許を取得した場合の、助成制度の拡充を検討します。

3 職場環境

(1) イクボスの推進

働きやすい職場環境づくりは管理職の重要な職務のひとつです。管理職をイクボスに養成することによって、職員のワーク・ライフ・バランスの実現や、働き方改革、女性職員の活躍推進に向けた取組を率先して実践します。

No	項目	内容
20	イクボスの推進	研修などにより、管理職のイクボスとしての意識を高めるとともに、イクボス定着化に向けた取組を実施します。

(2) ワーク・ライフ・バランスの実現

仕事と家庭生活の両立のほか、家族や本人の健康状態、自己啓発やボランティアなど、個々の生活状況やライフプランに配慮するなど、全ての職員のワーク・ライフ・バランスの実現を目指します。

No	項目	内容
21	ワーク・ライフ・バランスの推進	「～Change Work Style～ワークもライフもイキイキプラン（特定事業主行動計画）」に基づき、年次有給休暇や男性の育児休業の取得促進、時間外勤務縮減の取組に加え、出産・育児に関する三者面談など、引き続きワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組を実施します。
22	柔軟な働き方の検討	育児や介護などと両立しながら働き続けられるよう、テレワークやフレックスタイム制などの柔軟な働き方について検討します。

(3) 健康の保持・増進

職員個人の能力を最大限に発揮するためには、心身共に万全な状態であることが重要です。所属長と保健室が連携し、職員一人ひとりが安全に健康な状態で職務を遂行できる職場環境を形成します。

No	項目	内容
23	健康に係る所属長のマネジメント力の強化	健康リスクのある職員に対し、職務上の適切な措置が講じられるよう、職員の健康に係る所属長のマネジメント力を強化します。
24	早期発見、早期治療と円滑な職場復帰支援	「職員の心の健康問題への対処に関する手引き」に基づき、職員個々の状況に応じた早期発見・療養に努めることで、円滑な職場復帰を支援します。

(4) コンプライアンス

市民の負託に応えるため、法令遵守や高い倫理感のもと適正かつ正確に職務を遂行しなければなりません。法令に定められているかに関わらず、「市民の信頼を損なうことを行わない」、「市民のためになることを行う」ことが、本市におけるコンプライアンスの意義と考えます。

No	項目	内容
25	コンプライアンス指針の周知徹底	平成 23 年度に策定した「コンプライアンス指針」を引き続き職員へ周知徹底するとともに、強化週間の実施により、職員にチェックシートによる自己検証を求め、意識向上に努めます。
26	課内リスクの検証とフォローアップの実施	市民からの信頼を損なうことのないよう、不適切な事務処理などを防止するため、全庁的に課内リスクの洗い出しと回避策の検討を行い、集約した結果の周知徹底に努めます。

(5) ハラスメントの予防と対策

ハラスメントには、セクシャルハラスメントやパワーハラスメント、マタニティハラスメントなど様々なものが存在し、社会的にも大きな問題となっています。

ハラスメントは人権問題であり、公務能率を低下させる、人材育成・組織力向上と相反する許されざる行為であることを強く認識し、ハラスメントを生まない組織づくりを進めるとともに、組織的対応を強化します。

No	項目	内容
27	ハラスメント防止研修の定期的な実施	全職員に対するハラスメント防止研修を定期的実施することで、ハラスメントに関する知識を深め、防止に努めます。
28	相談窓口の設置	専門機関が実施したハラスメント防止研修の修了者を配置した相談窓口を設置し、全てのハラスメントに対して迅速に対応できるよう努めます。

おわりに

市政運営を支えるのは、一人ひとりの職員であり一つひとつの職場です。市民から信頼される市政運営を確立するためには、職員、職場、組織（市）それぞれが役割を認識し、連携し、協力していくことが必要です。

本方針は、全職員が「目指すべき職員像」、「目指すべき職場像」という共通の目標に向かって主体的に取組を進めていけるよう、取り組むべき施策と方向性を明らかにしたものです。

今後は、本方針に基づく様々な取組により、より高い能力や意欲を持った職員の育成を目指していきます。

苫小牧市人材育成基本方針

発行日 令和2年6月

発行 苫小牧市

編集 総務部行政監理室

〒053-8722 苫小牧市旭町4丁目5番6号

電話 0144-32-6111（代表）
