



# 千歳市人材育成 基本方針

平成 14 年 7 月 策定

平成 25 年 2 月 改定

千 歳 市

---

## 目次

---

I	人材育成基本方針改定の背景・目的 .....	1
	千歳市人材育成基本方針の構成 .....	2
II	私たちが目指す職員像 .....	3
1	求められる職員像 .....	3
2	求められる意識改革 .....	4
3	求められる能力 .....	5
III	人材育成の具体的取組 .....	6
1	直接的な人材育成の取組 .....	7
2	間接的な人材育成の取組 .....	8
IV	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 .....	10
V	終わりに .....	12

## I 人材育成基本方針改定の背景・目的

千歳市は、平成14年7月に「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む能力開発に努め、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する」など職員の能力開発を効果的に進めるために『千歳市職員人材育成基本方針』を策定し、人材育成と活性化の取組に努めてきました。

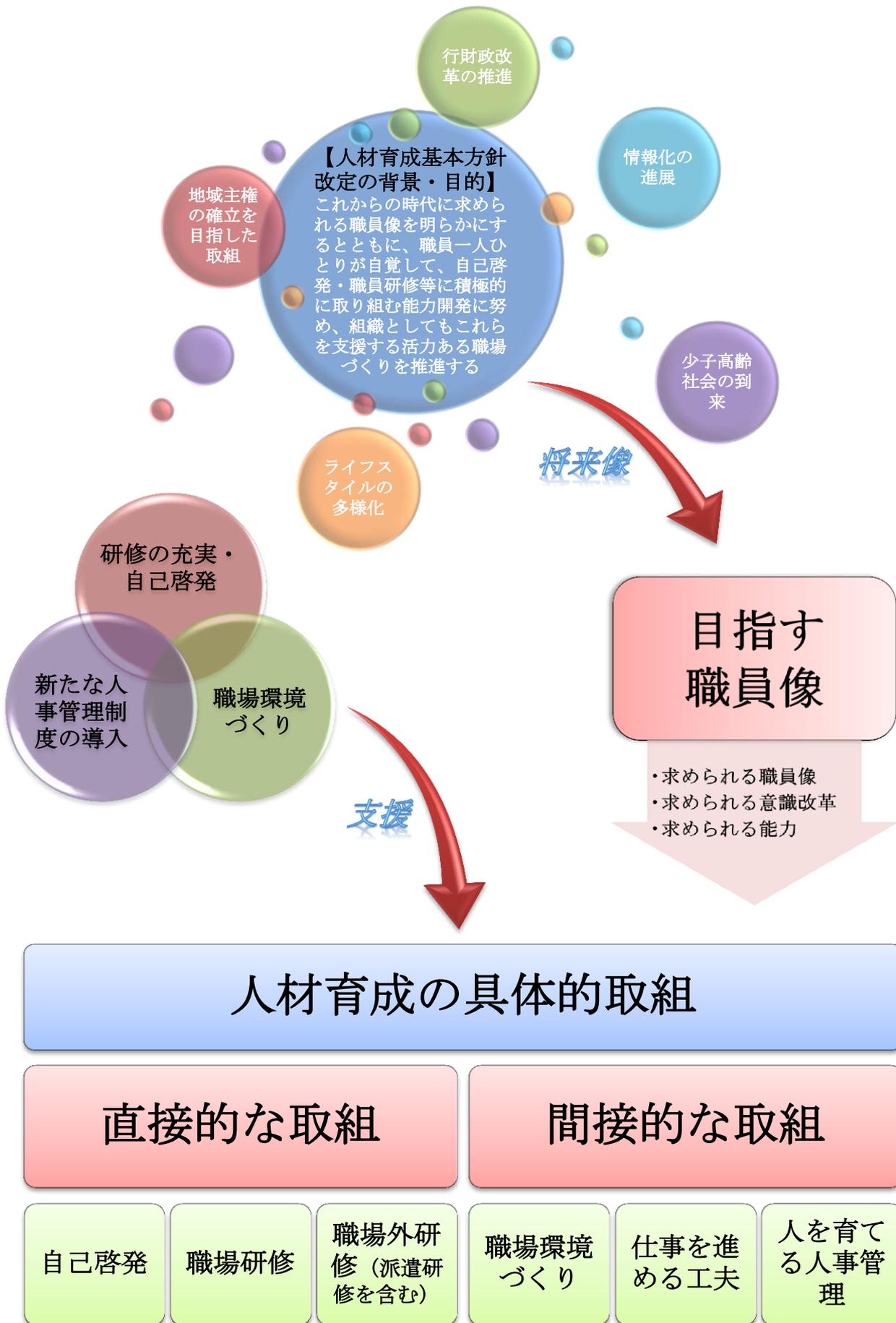
しかしながら策定から10年が経過し、この間、「地域主権の確立を目指した取組」をはじめ、「情報化の進展」、「少子高齢社会の到来」、「市民のライフスタイルの多様化」など社会環境は大きく変化してきたことから、これまで以上に効率的・効果的な行財政運営を担う専門知識と幅広い視野を持ち、諸課題に立ち向かう意欲と能力を持った時代の要請に応える人材の総合的な育成が必要となっています。

このような中、千歳市においては、職員一人ひとりに求められる能力や責任がより大きくなってきたことから、研修の充実・自己啓発の推進や職場の環境づくりをはじめ、適正かつ合理的な人事管理及び人材育成の推進を図ることを目的として、人事評価制度の構築に向けた取組を進めてきました。

人材育成基本方針の改定は、平成23年度にスタートした「千歳市第6期総合計画」の将来都市像である「みんなで生き生き 活力創造都市 ちとせ」の実現はもとより、新たな時代の変化や市民ニーズに的確に対応できる人材育成施策を総合的に進められるよう現行の基本方針を見直したものです。

『千歳市人材育成基本方針（改定版）』は、全職員に共通する人材育成の基本的な方針を改めて示すものです。

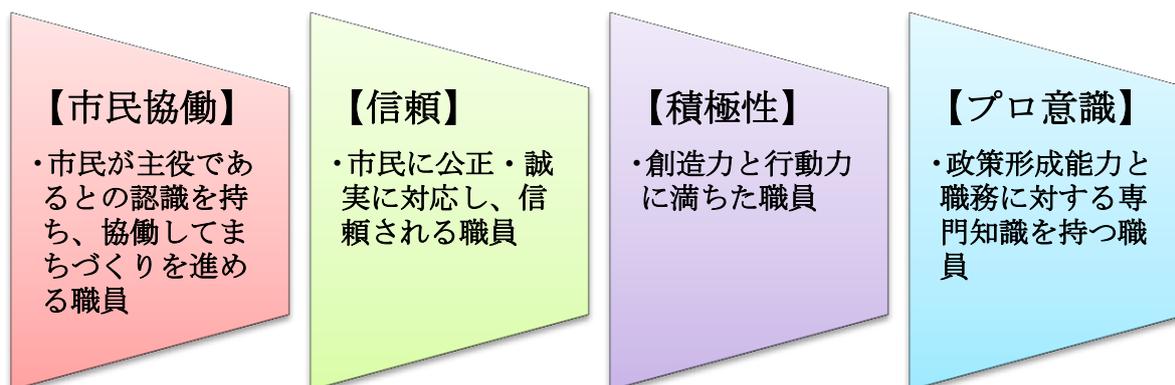
今後は、人材育成の取組を全庁的に充実させ、職員の意識改革を更に推し進めるとともに職員一人ひとりが意欲、能力、可能性の向上に努め、組織としても職員の可能性を引き出し、最大の力を発揮できる環境を整え、より実効性の高い人材育成を推進します。



## Ⅱ 私たちが目指す職員像

### 1 求められる職員像

これからの時代に求められる職員像は、人材育成の基本となるものであることから、これまでの基本方針の内容を引き継ぎます。



#### (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る職員

これからのまちづくりを担う職員は、地域の一員としての自覚を持ち、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ることが必要です。

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、地域や市民と協働してまちづくりを進める職員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

地域や市民と協働でまちづくりを進めるためには、市民に公平・公正・誠実に対応し、信頼される職員となることが望まれます。職務遂行に当たっては、特に印象の決め手となる服装・頭髪等の身だしなみに注意を払わなければなりません。

#### (3) 創造力と行動力に満ちた職員

複雑化・高度化する社会では、個性と創造をもって、地域の特色を生かした施策の展開が期待されます。

職員自らが個性を発揮し、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で地域の課題に取り組みながら施策展開を進め、市民に責任を持って説明することができ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、様々な課題の解決方法を見出すために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、専門知識を駆使して実務を的確に処理できる職員が必要とされます。

## 2 求められる意識改革

地域主権型社会への移行をはじめ、市政を取巻く環境が大きく変化する中、千歳市が将来にわたって発展し続けるためには、時代の変化を的確に捉え、地域の特性、特色を活かした行政を展開しなければなりません。

そのためには、職員一人ひとりが豊かな発想を持った行政のスペシャリストとして、前例に執着することなく、自らの考えで「チャレンジ精神」を持って業務に取り組む姿勢が求められます。

これまでも、市は、意識改革に向けてのさまざまな取組を進めており、「千歳市職員の意識改革アクションプラン」（平成 20 年 4 月策定）では、意識改革を実践するための基本的な考え方として、「意識改革の取組」を示しています。



### (1) 管理監督者のリーダーシップ

上司は、職場の先頭に立って職務を遂行し模範を示すとともに、部下が積極的に意識改革を進められるよう明るい職場環境を醸成します。

管理監督者は、常に「リーダーの資質の限界が部下の成長の限界であり、上司の資質向上が部下の資質を向上させる」という意識を持ち、「リーダーシップによる改革」を実践します。

### (2) 業務改善

限られた行財政資源の中で、多様化する行政ニーズに対応できるよう、日々の業務において常に改善意識を持つとともに、事業の費用対効果の検証や優先順位を見極め、スピード感覚とコスト感覚を持ち業務を推進します。

### (3) 接遇能力向上

市民対応に当たっては、常に相手の意識や立場に立って対応し、迅速に気持ちよく用件を済ませることができるよう接遇能力の向上に努めます。

職員は、誰もが市役所の代表であるという意識と緊張感を常に持ち、職務に臨みます。

### (4) 自己研さん、自己啓発

市民のために考え行動する自立した職員を目指し、職員一人ひとりが組織の中で果たすべき役割を意識しながら、自らの意志と意欲で能力開発を行います。

市は自学を奨励するため資格等取得経費助成事業を推進します。

## (5) 市民協働

これまで行政が担ってきた公共の分野に、市民との協働による運営が求められています。市は、市民が自主的なまちづくり活動を行なうことができるようパートナーとしての自覚を持つ職員を育成します。

市民と同じ目線に立ち、コミュニケーションを深め、情報の共有化に努めながら地域の課題を共に考え、連携してまちづくりに取り組みます。

## 3 求められる能力

人材育成では、職員の能力を有効に活用し、全体的な職員能力を高めることが重要となります。効果的・効率的な組織運営を行うため、求められる能力を明確にした上で、職員の能力開発を行わなければなりません。

部下職員の能力を引き出し、かつ、成長を促す人材育成は管理監督者の責務であり、人材育成が組織運営の最重要課題であることを認識する必要があります。

業務の複雑化・多様化に伴い、人材育成の重要性はこれまで以上に増しています。このようなことから、これまでの指導育成のあり方とは異なるアプローチも必要であることを強く認識し、それを踏まえた上で、最適な職場研修を実施することが大切となります。

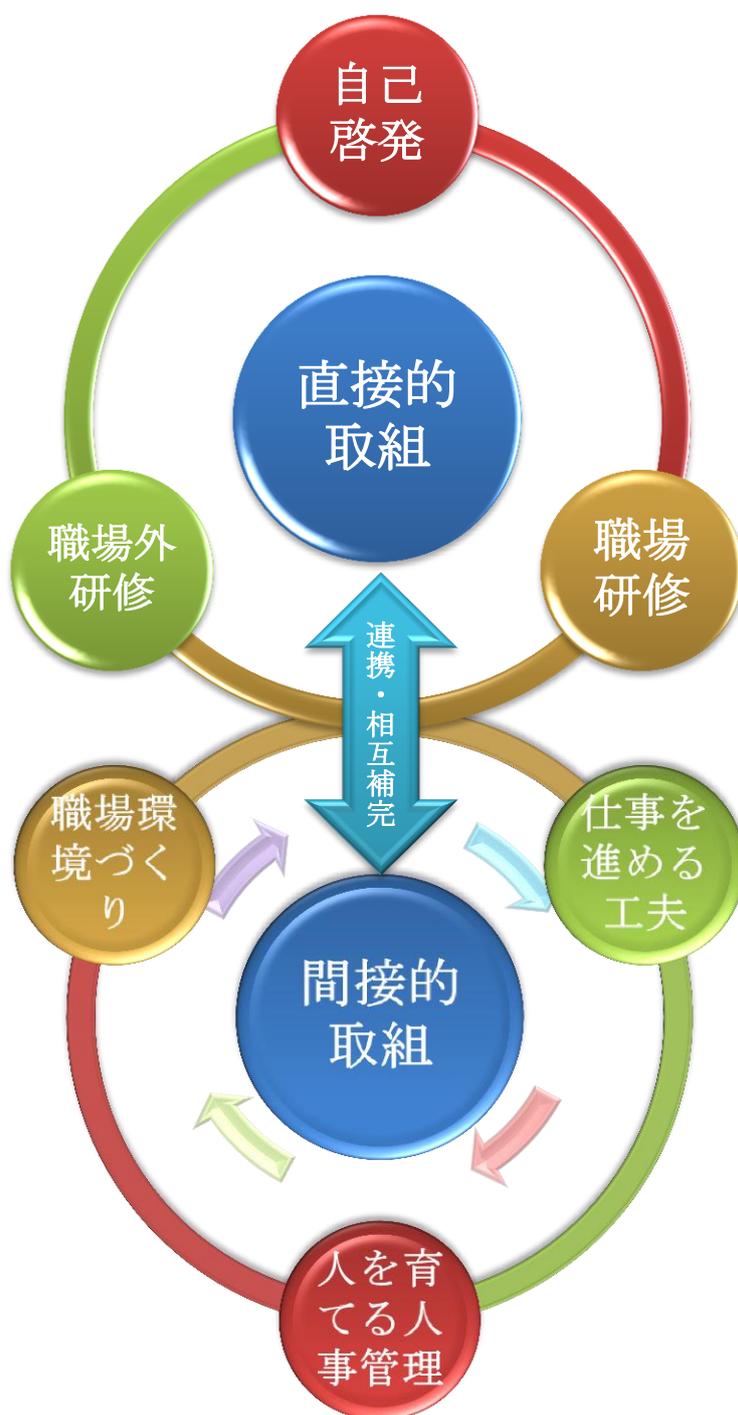
項目・要素		定義	部・次長職	課長職	係長職	主任・係員	技能労務職
業績	仕事の結果	目標管理制度により、期首に設定した目標を達成する。	○				
		職務を正確・迅速・適正に遂行する。		○	○	○	○
		保育計画に基づき、指導を行い、目標を達成する。				○ (保育所)	
意欲・態度	規律性	社会規範や職場の規律を守り、職場秩序を維持する。		○	○	○	○
	責任感	自己の役割を正しく認識し、職務を全うする。		○	○	○	○
	積極性	職務に対して前向きに取り組む。		○	○	○	○
	協調性	他の職員との協力により、職務を円滑に進める。			○	○	○
能力	知識・技術	職務に必要な知識・技術を備え、活用する。		○	○	○	○
	決断力	広い視野と柔軟な発想を持ち、最良の案を選択・決定する。	○	○			
	政策形成力	課題を設定し、将来を見通した解決策を策定する。	○	○			
	調整・交渉力	利害関係を調整し相手の理解や協力を求め、担当する施策又は事務事業を着実・円滑に推進する。	○	○	○		
	管理統率力	役割を果たすため、業務・人事を適正に管理する。	○	○			
	判断力	状況に応じて、適切に対処する。			○		
	企画力	問題点を把握し、その解決策を導き出す。			○		
	指導力	部下の職務の進捗状況を把握し、適切な指導・支援を行う。			○		
	理解力	相手の話の意図や資料の要点を押え、的確に把握する。				○	○
	創意工夫力	職務の改善や工夫に取り組む。				○	○
	表現力	相手に対し、文書や口頭で分かりやすく伝える。				○	○

### Ⅲ 人材育成の具体的取組

人材育成を効果的に推進するためには、職員一人ひとりが人材育成の重要性を認識し、自己啓発への取組や職場外研修への積極的な参加を心掛けます。

組織としても、それを支援するための職場環境づくりや職員の能力育成・活用を図るための人事管理の改善、時代のニーズに合った職員研修の企画などを全体で考える必要があります。

#### 人材育成の総合的な取組（概念図）



## 1 直接的な人材育成の取組

### (1) 自己啓発

人材育成の基本は自己啓発です。自分の立場や役割、職務内容が多様化するのに伴い、必要とされる能力の身につけ方などを自ら判断しなければなりません。

自らの意志と意欲で学ぶことは、自分自身のやりがいや生きがいにもつながることから、市は組織的に自己啓発を支援していく職場環境づくりを進めます。

#### 具体的な取組・実施内容

- ・通信教育などのメニューを情報として紹介、斡旋
- ・いつでも自由に取り組めるe-ラーニングコンテンツの充実
- ・職場における課題の発見と問題解決に向けた取組
- ・千歳市民として、職場外における地域活動や市民団体等の活動への参加
- ・職員が提案する機会を設ける職場発表会の積極的取組
- ・職務に必要な資格の取得など、資格等取得経費助成事業の更なる推進
- ・ホームページや広報紙などからの情報収集により市の発する情報を自ら把握

### (2) 職場研修

職場研修は、職場の上司・先輩が職場での業務を通して必要な情報や知識を計画的に教えていくものであり、最も効果的な研修です。

#### 具体的な取組・実施内容

- ・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
- ・人材育成を効果的に推進するために千歳市職場研修推進協議会を職場研修の総合検討機関として活用
- ・職場研修の積極的な推進

### (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、各種機関等で実施している研修への参加は、新たな知識の習得はもとより、職務に必要な能力を体系的に習得するために重要な役割を果たしています。

庁内で実施する集合研修（一般研修・課題別研修）は、職員ニーズに対応するとともに、専門的な知識を持つ外部講師の活用や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」へと見直すなど、時代の変化に対応できる多様なプログラムの導入を検討します。

#### 具体的な取組・実施内容

- ・毎年度の研修計画の立案・実施
- ・研修主管課職員の研修メニューの企画・運営能力の向上
- ・公募を優先とした各種研修施設への職員派遣
- ・集合研修（一般研修・課題別研修）カリキュラムの改善・見直し
- ・接遇研修の充実

## 2 間接的な人材育成の取組

### (1) 職場環境づくり

人材育成は、職員の主体的な取組が最も大切であり組織として自己研さんに意欲を持つ職員を支援する雰囲気・職場環境を作り上げていくことが必要となります。

#### 具体的な取組・実施内容

- ・組織として自己啓発や自己研さん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できるとともに、他の職員の自己啓発への動機付けが期待できる職場発表会の推進
- ・職場研修の一層の推進

### (2) 仕事を進める工夫

職務遂行能力は、日常の仕事を通して醸成されるものであり、「仕事を進める過程を人材育成の機会」として捉えます。

日常業務を通しての人材育成は、管理監督者の果たす役割・責任が大きなウエートを占めます。仕事を進める過程を人材育成の機会として活用する方法は職場研修と密接に関係しており、それぞれを関連づけて取り組むことが重要となります。

#### 具体的な取組・実施内容

- ・職員自らが考えた仕事に対する意見・提案を政策に反映させる政策形成研修の充実
- ・イントラネットを活用した書籍等の貸し出しなど、人材育成に関する情報の提供
- ・研修企画や職場研修の進め方など人材育成に関する相談機能の充実

### (3) 人を育てる人事管理

組織の活性化を図り、市民ニーズの多様化や地域主権の確立を目指した取組に対応するためには、職員一人ひとりの能力を最大限に活用することが求められます。

これに対応するため、市は、職員一人ひとりのやる気を引き出し、能力を高めるとともに、その努力や成果に応えるため、人事評価制度の完全実施により長期的視点で「人材育成のための人事管理」についての検討をしていかなければなりません。

現在実施している人事評価制度は、「職務を遂行した業績」、「職務の遂行上見られた意欲・態度及び能力」等を客観的かつ公正に評価し、これを人事、給与上の処遇、能力開発等に反映するとともに、適正かつ合理的な人事管理及び人材育成の推進を図る制度です。

この制度については、年功序列的な給与制度から能力業績を一層重視する上でも最適な手法であるとともに、フィードバック面談によるアドバイス等により、自分自身を見つめ直し、自己啓発・自己研さんにつなげるなど、人材育成のツールとして重要であると考えています。

市は、今後も人事評価制度の全職員への導入による完全実施と更なる向上を目指します。

#### 具体的な取組・実施内容

- ・人事評価制度の導入
- ・優れた資質を有する多様な人材の確保を目的とした採用試験の方法等の見直しなど継続的な取組
- ・異動希望調査の継続等

## IV 人材育成推進体制の整備

人材育成を効果的に推進するためには、具体的な取り組みとして掲げた「職場環境づくり」や「新たな人事管理制度の導入」、更には「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に取り組む」ことなどが重要となります。

また、管理監督者は、自身が人材育成を担っているという自覚のほか、部下に対する適切な指導や人材育成担当部門との連携などが必要となります。

### 1 職員の役割

人材育成の基本は、職員の主体的な自己啓発への取組であり、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、職員一人ひとり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、職場の学習環境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、組織の学習環境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するためには、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要であり、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下では、部下職員の人材育成は望めず、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するためには組織の果たす役割が非常に重要であり、長期的な視点から職員の育成を行うための総合的な施策を展開することが重要となります。

このため市は、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環境づくりを進めるとともに人材育成の観点から人事管理制度の導入を進めます。

また、これらの取組を進めるために、効果的な人材育成方策の企画・立案や先進地の取組等の情報収集などにより体制を整備、強化します。

### (1) 働きやすい職場環境づくり

職員の健康と生活の充実は、人材育成の基礎であり、職員同士が支え合う働きやすい環境づくりに積極的に取り組む必要があります。

また、業務の遂行に伴う疲労や心理的負荷が過度に蓄積して、心身の健康を損なうことがないように注意し合うことが望まれます。

### (2) ワークライフバランスの推進

ワークライフバランスとは、仕事と生活の調和であり、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を持ちながら働き、仕事上の責任を果たすとともに家庭や地域生活などにおいても、子育て期・中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる」ことを指します。

行財政改革の推進による組織や定員の見直しなどが行われ、職員一人ひとりに求められる能力や責任がより大きくなっています。有能な人材の確保や多様な人材の活用等による組織的メリットの高い取組としても、積極的に推進する必要があります。

#### 具体的な取組・実施内容

- ・時間外勤務の削減
- ・子育て支援
- ・有給休暇の取得促進

### (3) 健康管理・メンタルヘルス

労働環境などの複雑化に伴ってストレス要因が高止まりしており、精神が疲労した結果、精神疾患等になることがあるなど健康管理・メンタルヘルス対策は、人材育成において、大きな課題のひとつとなっています。

市は、今後も相談・指導体制の充実を図るとともに、各種講習等の参加など職員による健康に対するセルフケア支援と職場での健康管理支援体制の整備に取り組めます。

#### 具体的な取組・実施内容

- ・職員自身による心身の健康維持・増進
- ・管理監督者による部下の心身の健康・人間関係等の把握による適切な措置
- ・相談、指導体制の充実

### (4) コミュニケーションの推進

人材育成の推進に当たっては、職員の主体的な能力開発への取組が重要ですが、職場における周囲の協力が得られなければ研修等にも参加することができません。職員一人ひとりが職務に専念できる環境づくりはもとより、働きやすい職場環境づくりには、職員間のコミュニケーションを十分に図ることが重要となります。

#### 具体的な取組・実施内容

- ・管理監督者を中心としたミーティングの定例化
- ・日常における部下職員への声掛けを通じたコミュニケーションの促進

## V 終わりに

---

この『千歳市人材育成基本方針(改定版)』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。

市は、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を推進しますが、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、単年度毎に職員研修計画を策定します。

人材育成に当たっては、時代が変わるとともに求められる職員の能力や組織のあり方も常に変わるため、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推進するものとします。

