



# 千歳市人材育成基本方針

## ■千歳市職員の意識改革アクションプラン

令和3年6月

改定版

平成 14 年 7 月	策定
平成 25 年 2 月	改定
令和 3 年 6 月	改定

# 千 歳 市

# 目 次

	ページ
1. 人材育成基本方針改定の背景と目的 . . .	1
2. 目指す職員像 . . .	2
3. 目指すべき職員になるために . . .	3
3.1 意識改革「意識改革を実践するための基本的な考え方」	
(1) 管理監督職のリーダーシップによる意識改革	
(2) 業務改善への意識改革	
(3) 接遇能力向上への意識改革	
(4) 職場内のチーム力向上への意識改革	
(5) 自己研さん・自己啓発への意識改革	
(6) 市民協働への意識改革	
3.2 求められる能力 . . .	15
4. 人材育成の具体的な取組 . . .	16
(1) 直接的な取組	
(2) 間接的な取組	
5. 人材育成推進の体制 . . .	18
6. 千歳市職員の意識改革アクションプラン . . .	19

# 1. 人材育成基本方針改定の背景と目的

## (1) これまでの取組

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、『千歳市職員人材育成基本方針』を策定し、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ました。

平成25年2月には、地域主権型社会への移行、少子高齢化の到来、市民のライフスタイルの多様化など社会環境の変化を背景として、より効率的・効果的な行財政運営を行うため、適正かつ合理的な人事管理及び人材育成の推進を図る人事評価制度の導入を見据えた基本方針の改訂を行いました。

## (2) 市職員を取り巻く現在の状況

平成25年2月の改定後、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」、そして「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」が整備され、長時間労働の是正、ワーク・ライフ・バランスの推進等の働き方改革が社会全体の重要な課題となり、市職員にも大きな変化が求められることとなりました。

こうした状況において、千歳市は、平成29年1月に市長をはじめとする特別職、管理職が「イクボス宣言」を行い、職員の仕事と生活の調和を図りながら、業務効率を向上させ、成果をあげる取組を進めているところです。

また、国際社会全体の開発目標であるSDGsや政府の推進するDX（デジタル・トランスフォーメーション）の取組においても地方自治体の役割が重要とされ、推進に向けた活躍が期待されているほか、積極的な行政改革やダイバーシティ推進の取組等の新たな時代の要請に伴い、限られた職員定数の中、職員に求められる能力は、今後、ますます多岐にわたるものとなります。

## (3) 改定のポイント

このように市職員を取り巻く状況は、改定を行った8年前と大きく変わってきていることから、これまでの常識をアップデートし、より柔軟で多様な働き方を目指していくために基本方針の改定を行うこととしました。

今回の改定では、「千歳市職員の意識改革アクションプラン」を一部、見直したうえで『千歳市職員人材育成基本方針』に発展的に統合し、意識改革を実践するための基本的な考え方についても基本方針に示すこととしました。体系を1本化することにより、人材育成の具体像の明確化とさらなる職員への浸透を図っていきます。

また、イクボス、ワーク・ライフ・バランス、女性職員活躍などの「働き方改革」によって職場内の働く環境の充実を目指していくなかで意識改革の内容を見直し、「チーム力の向上」を加える等、職員アンケートの結果を踏まえた内容としました。

千歳市はこれからも、一人ひとりの職員が自らの持てる力を最大限に発揮し、魅力と活力にあふれるまちとしてさらに発展できるよう、より実効性の高い人材育成を推進していきます。

## 2. 目指す職員像

これからの時代に求められる千歳市職員として「目指す職員像」を明確にし、次のとおりとします。「目指す職員像」は千歳市職員の人材育成の根幹です。

### プロ意識

#### 政策形成能力と職務に対する専門知識を持つ職員

時代の変化を注視するとともに地域の状況を把握し、様々な課題の解決方法を見いだ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適正に処理できる職員が必要とされます。

「行政のプロ」として、社会環境の変化や今後の行政展開を敏感に捉えながら常に責任感と使命感を持って判断・行動し、市民の満足度を高めるため全力で取り組みます。

### 市民協働

#### 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、地域全体の状況を把握したうえで、自らも地域に生活する一人の市民としての視点を持って、多様化・複雑化する住民ニーズやその課題等に対して、市民とともに行政課題の解決と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ことを常に意識し、地域や市民と協働して思いを共有しながらすみよいまちづくりを進める職員が求められています。

### 積極性

#### 想像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、地域の特色を活かした施策を展開していく必要があり、そのために職員は自信と誇りをもってチャレンジする気概と自ら考えて行動する姿勢を備え、業務を遂行していかなければなりません。

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、まちづくりの様々な課題に全力で取り組んでいく職員が求められます。

## 信 頼

### 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、信頼される職員でなくてはなりません。

不祥事は組織や公務の信頼を損なうものです。たった一人の職員の不注意や不適切な対応により市役所全体への信頼は簡単に損なわれてしまうことを強く心に留めてください。

職員は、公務員としての自覚と高い倫理観、使命感をしっかりと持つことはもとより、コンプライアンスを念頭に置いた正しいリスク管理が求められます。

また、市民への対応は「市民の信頼と期待に応えるよう心がけている」という職員一人ひとりの気持ちを伝える機会でもあります。気持ちのいい態度や言葉遣いで接遇してください。服装や頭髪など身だしなみの印象も信頼を損ねる要因となるため注意を払わなくてはなりません。

## 3. 目指すべき職員になるために

### 3.1 意識改革「意識改革を実践するための基本的な考え方」

地方とその職員を取り巻く環境が大きく変化していく中、千歳市が将来にわたり発展し続けるためには、その変化に素早く、的確に対応し、地域の特性、特色を活かしながら行政の効率化や市民サービスの向上を進めていかなければなりません。

こうした状況に対応するためには、職員は、豊かな発想を持った行政のプロフェッショナルとして、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んでいく必要があります。その根本として、業務を遂行するうえ、あるいは組織で働く中で、より良い方向を目指して、仕事に対する考え方や態度を常に変化させていくべきです。意識改革は、最初は意識の変化ですが、続けることにより、それが習慣となり行動も変わっていきます。

市は、平成20年4月に「千歳市職員の意識改革アクションプラン」を策定し、意識改革を実践するための基本的な考え方と具体的な行動を示し、様々な取組を進めてきましたが、今回、一部見直しを行ったうえで「千歳市職員の意識改革アクションプラン」を「千歳市職員人材育成基本方針」に発展的に統合し、意識改革の体系を整理しました。ここでは意識改革を実践するための基本的な考え方を示し、アクションプランは巻末に掲載します。

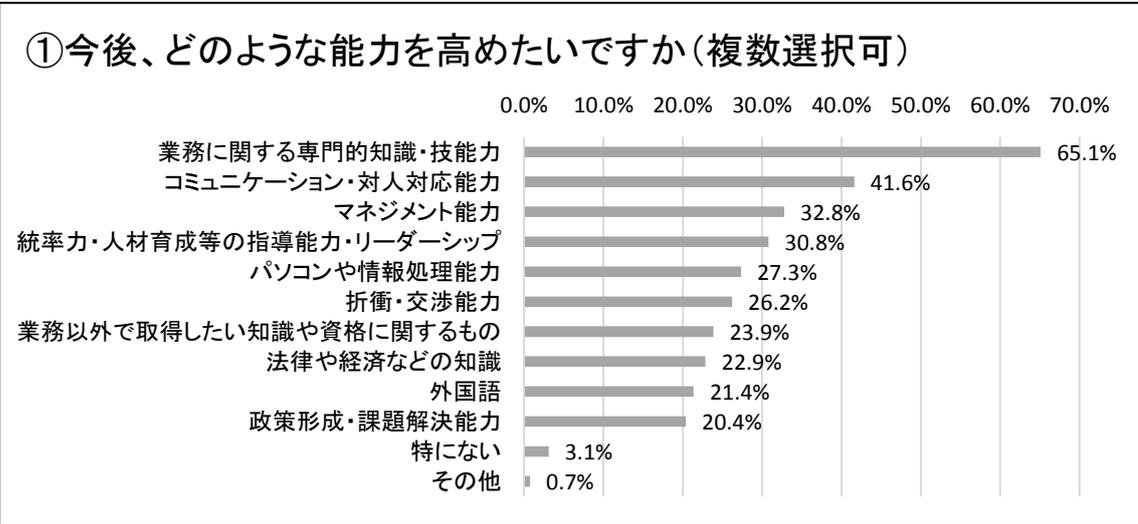
今回の改定では、働き方改革等により職場内の働く環境の充実を目指す中で、これまでに行った「千歳市職員の意識改革に関するアンケート」の結果を踏まえ、新たに「チーム力の向上」の意識を加えて、つぎの6つの意識改革を掲げました。

**管理監督者のリーダーシップ**  
**業務改善**  
**接遇能力向上**  
**職場内のチーム力向上**  
**自己研さん・自己啓発**  
**市民協働**

職員一人ひとりが常に意識改革に努める目的は、「千歳市をより住みよいまちに  
 していくこと」です。そして、意識改革を実現できるのは自分から変わろうと心か  
 ら思う時だけです。

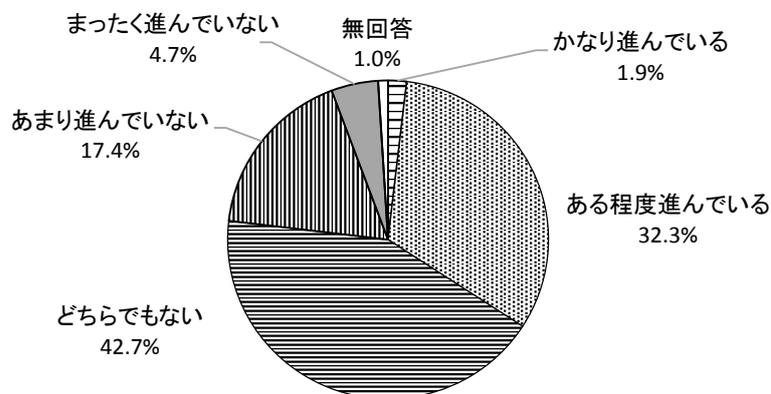
職員の「意識改革進捗度」は、定期的なアンケート調査により把握し、調査結果  
 の概要を職員に公開します。また、結果を分析し、今後もアクションプランに必要な  
 見直しを行っていきます。

**【参考】令和2年度千歳市職員の意識改革に関するアンケート調査結果より抜粋**



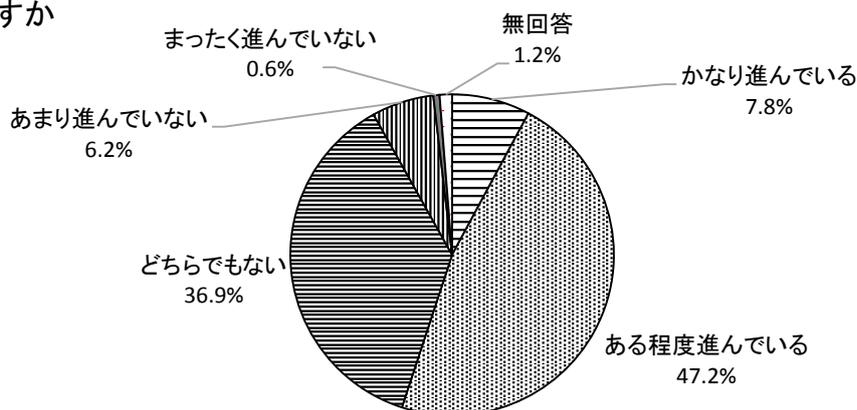
今後高めたい能力については、「業務に関する専門的知識・技能」が65.1%と  
 最も多く、次いで「コミュニケーション・対人対応能力」が41.6%、「マネジメント  
 能力」が32.8%となっています。業務遂行スキルだけでなく、リーダーシップ、  
 接遇、職場環境の重要性を感じている職員が多いことが伺えます。

②職員の意識改革は前回調査時(3年前)に比べ進んでいると思いますか



前回調査時である3年前（平成29年度）と比べ、「かなり進んでいる」と「ある程度進んでいる」をあわせて34.2%にとどまり、「どちらでもない」が42.7%と多数を占めています。

③10年前に比べ、あなたの仕事に対する意識改革は進んでいると思いますか

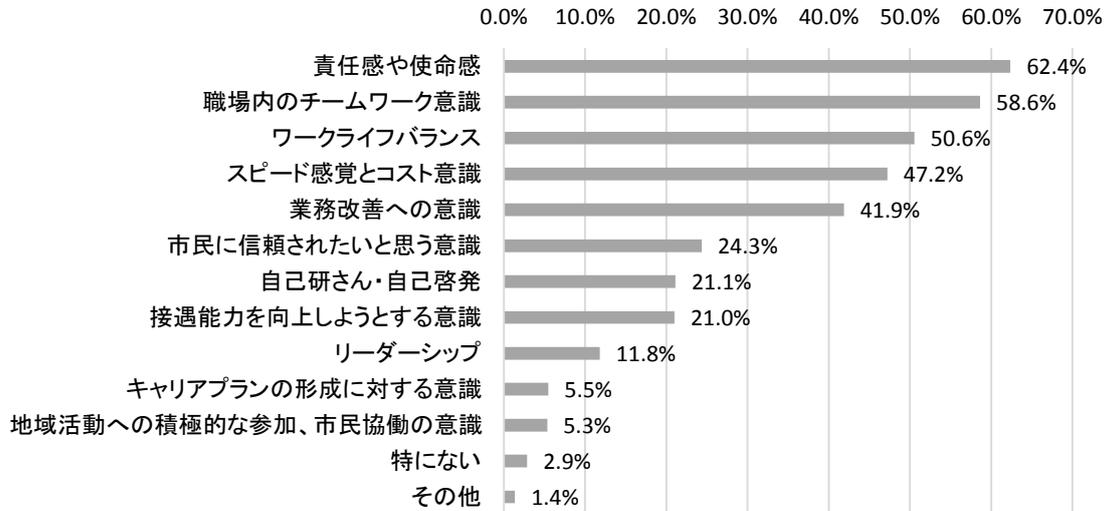


自身の仕事に対する意識改革が10年前と比べ、「かなり進んでいる」、「ある程度進んでいる」とした回答は、あわせて55%であり、3年前との比較である②での同回答より、20%程、高い数値となりました。

このことから、半数以上の職員は、10年間という長期の視点では自身の意識改革が確実に進んでいると感じている一方、残りの45%もの職員は「どちらでもない」、「あまり進んでいない」、「まったく進んでいない」と考えていることから、職員の意識改革は、まだまだ十分ではないと言わざるを得ません。

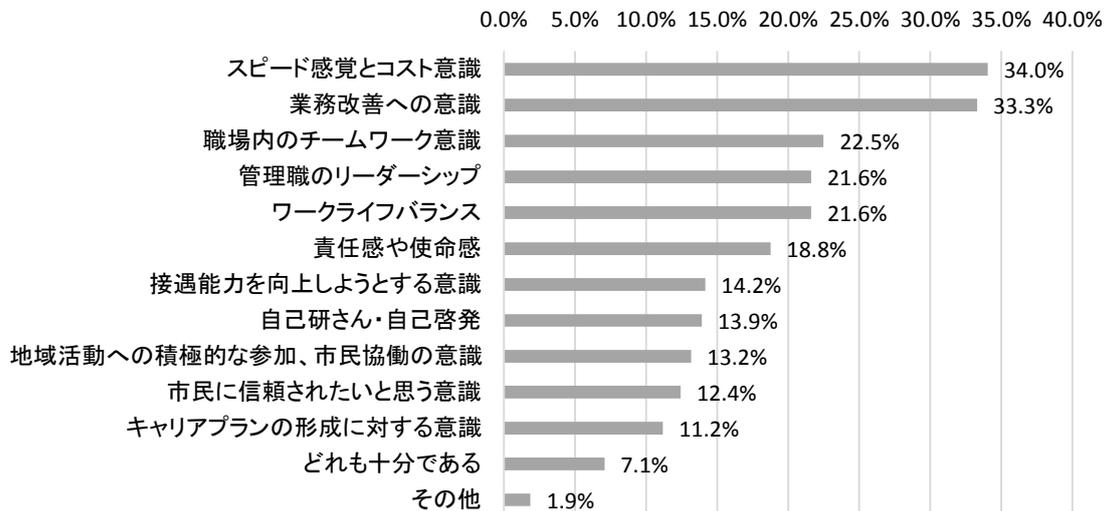
多くの職員が「自身の意識改革が、かなり進んでいる」と実感できるよう、改めて意識改革に努めていかなければなりません。

④市職員として、あるいは日常の業務遂行にあたって、あなたが強く意識している考え方を選んでください(複数選択可)



強く意識している考え方では、「責任感・使命感」が62.4%と一番多く、次いで「職場内のチームワーク意識」58.6%、「ワークライフバランス」50.6%となっております。働き方改革とそれに伴う業務への取り組みにおいてチームワークが重要視されていると考えられます。

⑤職員の意識の中で、十分でないと感じるのはどのようなことだと思いますか(複数選択可)



十分でない意識については、「スピード感覚とコスト意識」が34.0%と最も多く、次いで「業務改善への意識」33.3%、「職場内のチームワーク意識」22.5%となっており、特に「職場内のチームワーク意識」については、強く意識しているが十分ではないと感じている実情が伺えます。

## (1) 管理監督者のリーダーシップによる意識改革

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、「自身の資質向上が部下の資質を上げる」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。また、職員の仕事と生活の調和を図りながら業務効率を向上させ、成果を上げるイクボスの理念の実現を目指します。

部下のモチベーション（動機づけ・やる気）の状況は、組織の成果や本人の能力開発に大きな影響を及ぼします。部下のモチベーションを高揚させ、自己成長を動機づける職場環境の形成に取り組むことは管理監督者の重要な仕事です。

### ●実践するための基本的な考え方・行動

#### ①管理監督職とは

【管理職】 特別職、部長職、次長職、課長職

【監督職】 係長職（専任・主任が含まれる部署もあります）

#### ②リーダーシップとは

##### 《リーダーの類型》

##### ①牽引型リーダー

組織の成果目標を達成するため、自ら勇気や意欲を持って率先垂範し、時代の流れに敏感で洞察力があり、将来構想（ビジョン）を持てる人。自らが描くビジョンは、部下と共有し、その道すじを示します。

##### ②人格型リーダー

働きやすい職場風土を醸成するため、職場の雰囲気明るくし、高い倫理観や価値観を持って部下の感情を良い方向へ導き、部下の職務に対する意欲や向上心、創造性、チーム内の心理的安全性（12P参照）を高めることができる人。

このように大きな2つの要素・資質を持って、管理監督職はリーダーシップを発揮します。

**率先垂範＝率先（人の先頭に立つ）＋ 垂範（範を示す）**

上司は明るい職場風土を醸成しながら、部下の先頭に立って職務を遂行し、接遇を含め模範を示さなければ、**市役所改革（職員の意識改革）は実践されません。**

部下は  
上司の背中  
を見て育つ

上司が変わらなければ  
部下も変わらない  
部下は上司の資質を超えて  
成長しない

管理監督職は、「自身の資質向上が部下の資質を上げる」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) 業務改善への意識改革

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意識を持ち効率的に業務を推進します。

また、「ワーク・ライフ・バランスの充実」と「業務の見直しと効率化」への取組を実践し、業務の適正化と職員のモチベーションの向上を目指します。

### ●実践するための基本的な考え方

#### ①前例踏襲主義の打破

- ・今までも〇〇であった。これまでも●●してきたから・・・。
- ・過去に例がない。これまでに行ったことがない。
- ・今の制度ではできない。条例や規則にないから・・・。

過去から学ぶことはたくさんあり、振り返ることも大切です。しかし、既存の価値観でばかり考えていては、時代の変化についていくことはできません。

チャレンジ精神を持って、「新たに作る」「変える」勇気が必要です。

#### ②責任回避主義の打破

- ・自分の業務ではないから・・・。他の部署の業務だから・・・。
- ・上司の指示だから・・・。国（道）の指示だから・・・。
- ・私は聞いていない（知らない）。部下が言ったことだから・・・。
- ・前任者がやったことだから。当時の担当者に聞かなければわからない。
- ・当時の記録がなく、今になって言われてもどうにもならない。

公務員はゼネラリストとして広範囲に知識や経験を持つよう育成される反面、経験が豊富になるほど回避する器用さを持つ傾向があるといわれます。

非を認めず、とりあえずその場をしのぐ言動では目の前にある問題は解決しません。奉職当時の「初心を忘れず」、常に「自身の役割に責任を持って」業務にあたります。

#### ③スピード感覚とコスト意識

時間と予算の無駄を徹底して省く

経営的な感覚

#### ◎スピード感覚

「検討する～1年」・「早急に対応する～半年」＝「お役所仕事」

### 脱却するための心がけ

- ・常に効率性を意識し、優先順位を見極めながら仕事に期限を決めて取り組む。
- ・会議や打ち合わせは、始まりと終わりの時刻を定め、これを遵守する。
- ・会議等の時間を短縮するために資料配布と意見の整理を事前に行う。
- ・決裁スピードを高めるため、不必要な合議は省く。
- ・「そのうち」、「いずれ」、「後で」では、いつまでも解決しません。

様々な角度からの検討は必要ですが、最初から完璧を求めるのではなく、**「走りながら考える」**ことで、スピード感や効率性を高めます。

### ◎コスト意識

予算消化のための「使い切り主義」や「予算を獲得するために労力を費やす」のではなく、「費用対効果の探求に労力を費やし」、有効・有益な予算執行のため予算を計上する段階からコスト意識を持たなければなりません。

「誰かの（税金）」ではなく、「自分の」お金を使うような気持ちで、「お客様ニーズや政策、施策」、「優先度や緊急性」、「削れる予算、無駄はないか」を常に意識します。

### ●実践するための行動

<p><b>業務改善の研究</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・さらなる業務改善を 実践し、ワーク・ ライフ・バランスを 推進</li></ul>	<p><b>市役所全体の業務 を把握</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・自ら市のホームペー ジや広報紙、報道等 で情報収集</li><li>・市の施策・計画や他 の部署の仕事を認識 し、お客様へ対応す る</li></ul>	<p><b>「迷っている様子」の 「お客様」へ「声か け」、「案内する」</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・「尋ねられるまで 放っておく」態度は 厳禁</li><li>・お客様にわかりやす い市役所づくり</li></ul>
<p><b>業務のマニュアル化を徹底</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・定型的な業務なのに「手順がわから ない」</li><li>・前任者に聞かなければ「業務が停滞 する」</li><li>・後任者が円滑に業務を遂行できるよ うに</li><li>・業務の見える化</li><li>・職場におけるノウハウの蓄積と継承</li></ul>	<p><b>職員研修の充実</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・コミュニケーション、プレゼ ンテーション、ディベート等の スキルアップ研修を実施</li><li>・職場研修の推進</li><li>・庁内版出前講座の活用</li></ul>	

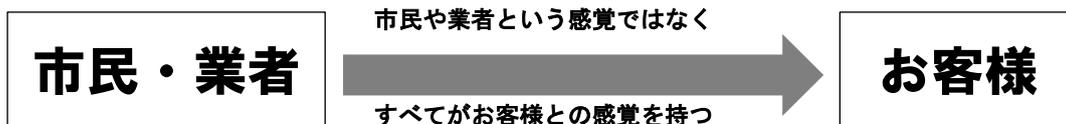
### (3) 接客能力向上への意識改革

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客能力の向上に努めます。

職員、一人ひとりが市役所の代表であるという意識と緊張感を常にもって、職務に臨みます。

#### ●実践するための基本的な考え方・行動

##### ①「お客様」意識への転換



毅然とした対応が必要な場面もありますが、その際の説明も「親切丁寧さ」に心がけます。

「市民から求められて行う」という意識ではなく、  
お客様の求めに応じさせていただき、「お手伝い」をさせていただく

「業者に仕事を与える（発注・委託等）」という意識ではなく、  
お客様から預かっている税金で、市のために又は市に代わってお客様に仕事を  
させていただく

##### ②応対心得「（当たり前）3箇条×2」

###### 《窓口・現場対応編》

1. 明るく笑顔で・・・あいさつや声かけを
1. わかりやすく・・・お客様の立場になって、専門用語は避ける
1. 親切丁寧に・・・たらい回しの禁止、気遣いや最後も声かけを

###### 《電話対応編》

1. 呼出音が鳴ったらすぐに出る・・・3回以上は「お待たせしました」
1. 自分の所属と名を名乗る・・・内線電話も同様
1. 親切丁寧は最後まで・・・「たらい回し」と「ガチャ切り」の禁止

※「ガチャ切り」とは、相手方が電話を切る前に受話器を無造作（相手を気にせず）に置くこと。相手が先に電話を切るのを待つか、静かに受話器を置く（又は指で切る）ように心がけましょう。

### ③その他の接客能力の向上

#### ◎お客様への「あいさつ」、「声かけ」の励行

- ・庁舎・施設の内外を問わず、積極的に「あいさつ」を行います。
- ・お客様が困っている様子や部署を探している様子が見受けられた際は、「どうされましたか」、「どちらの部署をお探しですか」、「ご案内いたしませんか」など、積極的に「声かけ」を行います。

#### ◎職員同士の「あいさつ」の励行

- ・職場の内外、上下関係を問わず、「おはようございます」、「お疲れさま」など、明るく気軽に元気よく「あいさつ」を行います。

#### ◎お客様や職員から寄せられた「声や情報」の活用

お客様からの苦情、苦言、お礼やお褒めの言葉、職員から寄せられた接客等の情報などは、自らの行動を振り返る絶好のチャンスです。マイナスにばかり受け取らずに、この「声や情報」に基づき、前向きに接客の改善を図ります。

#### ◎接客状況のチェック体制の確保

- ・管理監督職の指導や職員相互の声かけによる点検
- ・声をかけ合える職場風土の醸成

## (4)職場内のチーム力向上への意識改革

ダイバーシティ・働き方改革推進の取組が広がりを見せる中、組織の力を向上させ、その目標を達成するためには上司や同僚等と協力して業務を円滑に進める姿勢が不可欠です。

組織の一員として、組織全体の利益を考慮し、情報の共有を図るとともに担当以外の業務でも必要に応じ協力して進める等のチームワーク意識を常に持って、職務を効率的に遂行します。

### ●実践するための基本的な考え方・行動

#### ①上司や同僚等と協力して業務を円滑に進める姿勢

イクボス、ワーク・ライフ・バランス、女性職員活躍などの働き方改革により職場内の働く環境の充実を目指す一方で、限られた定数の中でイレギュラーにも対応しながら目標を達成するためには、職員が相互に協力しあう「チーム力向上」が不可欠となります。

**職員は、チームワーク意識を常に持って、職務を効率的に遂行するために、**

- ・ 職員同士が十分にコミュニケーションをとることにより信頼関係を築き、協力し合います。
- ・ 組織の一員として、組織全体の利益を考慮し情報の共有を図ります。
- ・ 一人ひとりの多様な価値観や考え方を受け入れながら個性を生かす視点を大切にすることにより、互いに高め合います。
- ・ 担当以外の業務でも必要に応じて積極的に支援します。

**部や課内においては、**

- ・ 勤務時間の制約や育児・介護の支援制度利用者などの業務をチーム内で特定の職員に負荷がかからないよう補完します。
- ・ 担当業務の時期的な繁忙等に積極的に支援しあうため、情報の共有化、担当のローテーションなどを進め、柔軟な応援体制を構築します。
- ・ 新人・後輩の育成やサポートは、指導担当者一人にまかせっきりせず、職場全体のチームワークをもって取り組む必要があります。
- ・ サポートを受けた職員は、自身も他者をサポートし、協力し合う好循環を生みます。互助によりチームの持てる力を余すことなく発揮し、より高度な組織目標の達成を目指します。

## ②心理的安全性を高める職場環境

「心理的安全性」はチーム力を高めるための重要な要素であり、その根本は職員同士が互いを知るコミュニケーションです。

### 心理的安全性とは

職場において「このチームなら、とがめられたり恥ずかしい思いをする心配がないので臆することなく発言・行動できる」とチームの全員が思える状態

#### ◎低い状態では

- ・ こんなこと言ったらバカにされるかな
- ・ いじわるかな
- ・ 反対されたらいやだな
- ・ 余計なことは言わないほうがいいかな
- ・ 上司や周囲から評価が下がってしまうかも
- ・ 恥ずかしい

**言いたいことが言えず、聞きたいことが聞けません**

## ◎高い組織では

チームメンバーは安心して  
間違いを認めることができる  
様々な意見を出せる  
わからないことを聞ける

新たなアイデア  
情報共有の活発化  
能力の存分な発揮  
ビジョンの明確化

生産性  
の向上

単に「仲がいい」だけの状態とは異なります。自由な発言ができるということは自分も厳しい意見を言われることがあるということです。

心理的安全性を高めるためには、職場の全員が、それぞれの立場や役割、経験等の多様性を互いに認め合い、尊重し合う姿勢を積極的にもって業務に臨む必要があります。

## (5) 自己研さん・自己啓発への意識改革

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、自らの意思と意欲で自己能力を向上させます。市は、自学を奨励するため資格等取得経費を助成します。

### ●実践するための基本的な考え方・行動

#### ①座学から自学へ

「自学」とは、「他人の力を借りず、自分の思うとおりに学ぶこと」。職員研修などで学ぶ機会を与えられるよりも、自らの意思と意欲で学ぶことが何よりも身につく、能力を向上させます。「独立独歩」の精神で「自学」を奨励します。

#### 「自学」を進めるにあたって

- ・ 学ぶ必要性を感じ、目的を自覚する
- ・ 学ぶ方法を工夫し、目的に到達させる

#### ②資格等取得経費助成事業の推進

意識改革支援事業の一環として「自学」を奨励するため、職務遂行等に有益な資格又は免許を取得しようとする意欲のある職員に対し、受講又は受験に要する経費の一部を助成します。

## **(6) 市民協働への意識改革**

市民協働による行政運営を推進する上で、地域の方々と情報や課題を共有するよう職員からアプローチしていきます。

また、自分が住む町内やコミュニティなど地域単位での活動、市内におけるボランティア団体等の活動、イベント行事など、地域活動に積極的に参加します。

### ●実践するための基本的な考え方・行動

#### ①地域活動による情報と課題の共有

職員は、市民とすみよいまちづくりへの思いを共有し、互いの特性を生かした市民目線の行政運営を目指して、どんどん地域に飛び出しましょう。

人のつながり・絆がまちをつくれます。

#### **地域活動とは**

- ・自分の住む町内会やコミュニティ、地域単位での活動  
(町内会役員、町内会行事への参加等)
- ・市内におけるボランティア団体やその他団体での活動  
(福祉・環境・防犯・防災・教育・文化・スポーツ団体等での活動)
- ・その他市内におけるイベント行事への参加  
(千歳川清掃、スカイ・ピア&YOSAKOI 祭り、市民納涼盆踊り、インディアン水車まつり、氷濤まつり等の全市的な行事、各種大会等への参加)

意識改革に明確な成果指標やスケジュール、そしてゴールはありません。しかし、職員一人ひとりが常に意識改革の基本的な考え方と取組姿勢を大切にしていけることにより確実に意識改革は進んでいきます。

### 3.2 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です。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、職員の能力開発を行わなくてはなりません。

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。

求められる能力は役職段階ごとに異なることから人事評価では評価要素を役職段階ごとに設定しています。これらの各職位に応じて「求められる能力」を一人ひとりの職員が重点的に伸ばしていくことにより、人事評価制度を活用した、より効果的な職員の能力向上、「人材育成」に取り組みます。

#### 《各職位に応じて求められる能力》

評価項目 ・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	目標達成度	目標管理制度により、期首に設定した目標を達成する。	○	—	—	—
	仕事の結果	職務を正確・迅速・適正に遂行する。	—	○	○	○
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。	—	○	○	○
	規律性・ 責任感	高い倫理観を有し、社会規範や職場の規律を守り、職場秩序を維持するとともに、事故の役割を正しく認識し、部の重要課題に責任を持って取り組む。	○	—	—	—
	積極性	職務に対して前向きに取り組む。	—	○	○	○
能 力	協調性	他の職員との協力により、職務を円滑に進める。	—	—	○	○
	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。	○	○	—	—
	調整力・ 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	組織目標の達成に向け、業務・人事を適正に管理する。	○	○	—	—
	人材育成力	部下の能力や適性に応じた手法により、その資質を向上させるとともに、適切な人事評価を行う。	—	○	—	—
	知識・技術	日々の職務に必要な知識・技術を備え、活用する。	—	—	○	○
	理解力	相手の話の意図や資料の要点を押さえ、的確に把握する。	—	—	—	○
	判断力	状況に応じて、適切に対処する。	—	—	○	—
	創意工夫力	職務の改善や工夫に取り組む。	—	—	—	○
	企画力	問題点を把握し、その解決策を導き出す。	—	—	○	—
	表現力	相手に対して、文書や口頭で分かりやすく伝える。	—	—	—	○
	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。	—	—	○	—
包容指導力 (こども園)	日々の職務遂行のために家庭状況を的確にとらえ、子供に合った保育を行う。	—	—	—	○	

※病院医療職については別途設定。

## 4. 人材育成の具体的な取組

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がけます。

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。

### (1) 直接的な取組

上司  
・先輩

#### 職場研修（OJT）

●「職場内教育」とも呼ばれ、職場の管理監督者や先輩が日常業務を通じて必要な情報や知識を計画的に教えていくものであり、最も効果的な育成方法です。つまり、職場は職員が多くのことを学び成長する場なのです。

●管理監督者は、その意識と行動が部下職員の意欲と職場の雰囲気には大きな影響を与えることを自覚し、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。職場において人を育てるという意識を日常的にもってください。

- 上司・先輩の指導・アドバイス
- 職場内での勉強会
- 目標や評価の面談
- 管理監督者を中心とした人材育成の推進

研修  
主管課

#### 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・特別研修）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「参加型・実践型研修」を主体とし、時代の変化に対応できる多彩なプログラムの導入を検討します。

●自己啓発の支援や職場研修など、職場における学習環境づくりを進めるとともに、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努め、長期的な視点に立って人材育成の体制を整備、強化します。

- 計画的な研修の実施
- 効果的な研修メニューの企画
- 意欲ある職員の各種研修施設への派遣
- 集合研修（一般研修・特別研修）カリキュラムの改善
- 適正な接遇について研修実施毎に啓発
- 職員の育成を行うための総合的な施策の展開

## 自己啓発

- 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は人材育成の基本です。
- 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着け方などを自ら判断しなければなりません。
- 自らの意思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する職場環境づくりを進めます。

- e-ラーニング（インターネットを利用した学習）の活用
- 地域活動や市民団体等の活動への参加
- 職場発表会への積極的な参加
- 資格等取得経費助成事業の活用
- HP 等による市の施策等の把握

## (2)間接的な取組

### 職場環境づくりと働き方改革

- 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。
- 自己啓発への取組は他の職員の向上心を刺激して職場全体の意識が高まり、職場の学習環境形成につながります。
- 公私ともに充実した生活を目指し、イクボスやワーク・ライフ・バランスへの取組などによる「働き方改革」を進め、業務効率・成果の向上を図ります。
- 職員の健康と生活が充実することにより高い意欲を持って業務に取り組むことができるよう、ワーク・ライフ・バランスを積極的に推進します。
- 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健康管理・メンタルヘルスの相談・指導体制の充実を図ります。
- 職員間のコミュニケーションを十分に図るとともに、ハラスメントを防止し、職員が互いに尊重し合い快適に働くことができる職場環境づくりに常に取り組めます。
- 仕事と家庭の両立ができる職場環境づくりやキャリア形成支援等の長期的育成の取組により、女性職員のより一層の活躍を推進します。

- 職場研修の一層の推進
- 健康管理・メンタルヘルス対策
- ハラスメント対策と厳正な対処
- 女性職員活躍の推進
- ワーク・ライフ・バランスの充実に向けた取組
- 業務の見直しと効率化
- 有給休暇取得日数の目標設定
- 職場内でのコミュニケーションの促進
- 働きやすい職場環境づくり
- 職員の主体的な自己啓発の推進

## 人事評価制度（人を育てる人事管理）

●人事評価制度を導入し、評価結果を勤勉手当や昇給に反映するとともに、上司からのフィードバック面談により自らを振り返り、課題の明確化、意識向上及び自己の成長につなげる人材育成の仕組みとして活用します。

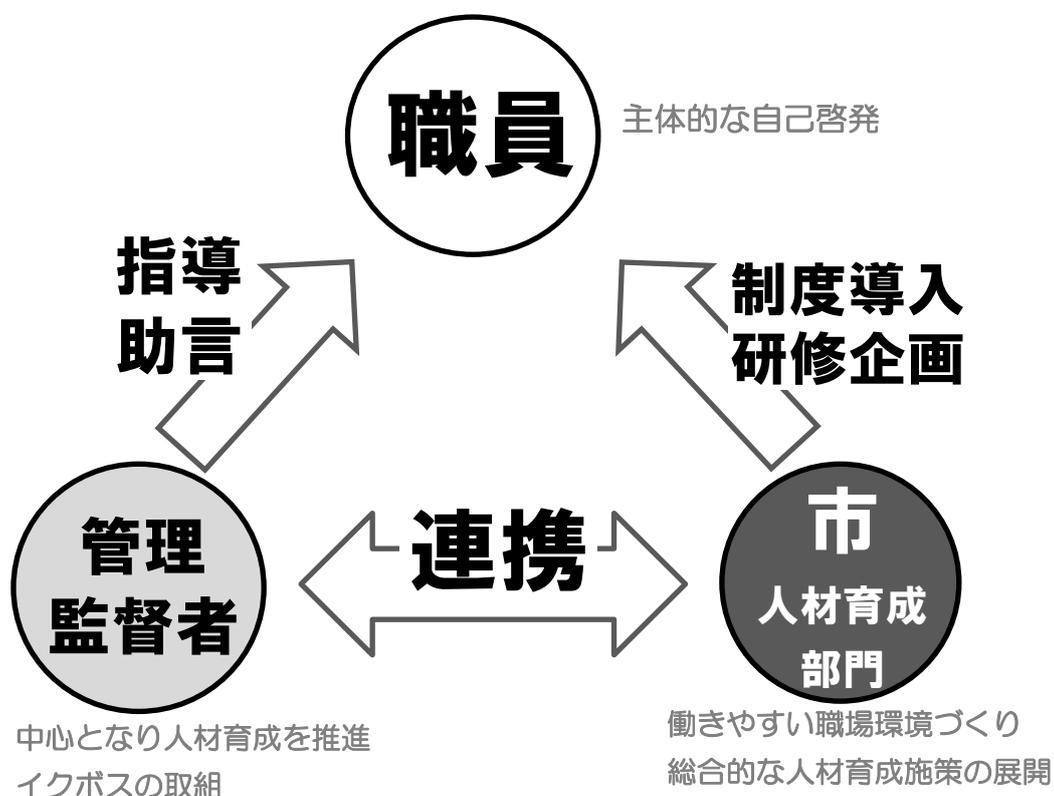
●職員の能力開発は日常業務を通じて図られる側面が大きいいため、仕事を進める過程自体を人材育成の機会と捉え、職場研修と関連付けて活用していくことが重要です。

●すべての職員が仕事と生活の調和を図り、生き生きと働きながら業務効率を向上させ、成果を上げるイクボスの理念の実現を目指し様々な取組を行っていきます。

- 自己評価による振り返り
- フィードバック面談による上司と部下の認識共有・コミュニケーション
- 職場内の課題の明確化
- キャリアプラン形成支援の取組
- 政策形成研修や管理監督者研修の充実
- イクボス宣言を踏まえた取組

## 5. 人材育成推進の体制

人材育成を効果的に推進するためには、職員一人ひとりが意欲を持って自己啓発に取り組んでいくことが重要ですが、そのためには管理監督者の人材育成の取組への自覚と部下に対する適切な指導・助言のほか人材育成担当部門との連携が不可欠です。



# 千歳市職員の意識改革アクションプラン

誰が	何を	どのように、どうする
管理監督職	リーダーシップ	部下の先頭に立って職務を遂行し、部下のやる気を引き出すとともに、目配りを利かせ、心身ともに健康な職場づくりを行います。
		率先垂範して、あいさつやお客様の対応に心がけ、明るく活気づくりのある職場づくりを行います。
		性別にかかわらず職員の能力向上に努めるとともに、イクボスの理念の実践、ハラスメントの防止などにより働きやすい職場環境を整備します。
		職場研修や会議等を通じて、組織単位の目標や情報を共有化し誰でも意見が述べられるよう、風通しの良い職場づくりを行います。 ※部単位では共通目標を、課単位では個別目標を設定します。
業務改善	業務改善	改善すべき業務に対し、積極的に意見を述べ、前例にとらわれることなく業務を遂行します。
		常に使命感と責任を持って、責任を回避するような言動は行いません。
		自らが他の部署の仕事の情報を収集し、お客様対応に備えます。
		スピード感覚を養い時間の無駄を省き、業務の効率性を高めます。
		コスト感覚を身に付け、予算執行や予算の計上段階から経費の無駄を省きます。
		常に業務の見直しと効率化に取り組むとともに、年休取得の促進、ノー残業デーや時差出勤の取組などを活用し、ワーク・ライフ・バランスの充実に努めます。
全職員	接客能力の向上	窓口・現場対応心得「明るく笑顔で、わかりやすく、親切丁寧に」を徹底します。
		電話対応心得「呼出音が鳴ったらすぐに出る、自分の所属と名を名乗る、丁寧に最後まで」を徹底します。
		市民・業者としてではなく、お客様との意識を持ち対応します。
		お客様への「あいさつ」や「声かけ」を励行します。
		管理監督者の指導や職員相互の声かけによる接遇点検を実施します。
	市民協働	地域の方々と情報を共有し、課題を解決できる職員を目指し、地域活動等に積極的に参加します。
	自己研さん、自己啓発	自らの意思と意欲による「自学」に努めます。
		HPや広報等から市の施策等の情報を収集、把握します
	職場内のチーム力向上	組織の一員として、組織全体の利益を考慮し情報の共有を図ります。
		担当以外の業務でも必要に応じて積極的に支援します。
職員同士の「あいさつ」を励行します。		

誰が	何を	どのように、どうする
部 又は 課	業務改善	業務マニュアルの整備に努めます。
		日常の業務を通じて職場単位の課題や意識改革などをテーマに職場研修を実施します（部及び課で、それぞれ年1回程度）。
		課単位で「業務改善提案」に努めます。
		庁内版出前講座を推進します。
	職場内の チーム力向上	勤務時間の制約や育児・介護の支援制度利用者などの業務をチーム内で特定の職員に負荷がかからないよう補完します。
		担当業務の時期的な繁忙等に積極的に支援しあうため、情報の共有化、担当のローテーションなどを進め、柔軟な応援体制を構築します。
		職場全体で後輩・新人の育成やサポートに取り組みます。
		職員同士が互いに認め合い、尊重する姿勢をもち、臆することなく積極的に発言・行動ができる職場づくりを行います。
人事・ 研修 主管課	業務改善	職場研修（コミュニケーション系）を充実します。
	接客能力の 向上	お客様や職員から寄せられた「声」や「情報」に基づき、接客の改善を図ります。
	自己研さん、 自己啓発	「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。
	意識改革進捗 状況の調査	定期的なアンケート調査（3年ごと）を実施し、本アクションプランの改定に意見等を反映させます。