

# 根室市職員人材育成基本方針

平成17年7月  
(平成27年4月改訂)  
根 室 市

# 目 次

I	人材育成基本方針策定の趣旨	1
II	人材育成の目的	2
III	求められる職員像	2
	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	
	2 市民に公平・公正・誠実に対応し信頼される職員	
	3 創造力と行動力に満ちた職員	
	4 政策形成能力と職務に対する専門知識を有する職員	
IV	求められる能力	4
	1 職務遂行上必要な基礎能力	
	2 時代の変化に必要とされる能力	
	3 階層別に求められる能力	
V	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	
	2 間接的な人材育成の取り組み	
VI	人材育成推進体制の推進	9
VII	おわりに	10

## I 人材育成基本方針策定の趣旨

本市は、これまでも市民に身近な行政サービスの担い手としての心構え、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、様々な人材育成の取り組みを行ってきたところですが、地方分権の進展などにより独自性や特色のあるまちづくりが求められる中、さらなる職員の意欲と能力の向上を目指し、平成 17 年 7 月、「根室市人材育成基本方針」を定めたところです。

しかし、地方自治体を取り巻く環境は、少子高齢化のさらなる進行や景気の低迷など、この 10 年間で好転の兆しは乏しく、全国の自治体が、定住・移住や少子化対策などに新たな発想や視点で取り組み、また、政府においても、経済の活性化や少子高齢化などの諸課題の解決に向け、新たな仕組みを作るべく、新たな法律の制定などを行い、地方とともに国全体の再生に取り組んでいる状況にあります。

平成 26 年 12 月に閣議決定された「まち・ひと・しごと創生総合戦略」では、「自立性」や「将来性」などの政策5原則を掲げ、国を挙げて「人口減少」や「地方創生」に向けた取り組みを重点的に進めることとされ、また、当市においても、平成 27 年 4 月、「第9期根室市総合計画」を策定し、将来都市像『海と大地に根ざす「生産・交流都市」ねむろ』を掲げ、市民一丸となって、北海道に欠かすことができない「まち」としていくための歩みをはじめたところです。

このような中、職員には、複雑高度化した課題、多様化した住民ニーズなどに対応できるか、創意工夫をこらして政策形成ができるか、豊かで柔軟な発想ができるかが問われてきており、地域で生起する問題を自ら考え解決する職員、考え調査し行動する職員が求められる中で、さらなる人材育成の取り組みが重要視されています。

人材育成の最も重要なポイントは、『自学』（自ら学習する、自己啓発）をいかに促すかにあると言われており、職員個々が、どれだけ新しい知識や考え方を学び、自らの能力を高めようとするかによって、将来都市像の実現が大きく左右されることとなります。

このため、これまでの人材育成の取り組みを継続しつつ、『自学』の観点を加えるなど、「根室市人材育成基本方針」を一部改訂いたします。

## II 人材育成の目的

前述のとおり、本市を取り巻く環境は、少子・高齢化の進行、地方分権の進展などへの対応のほか、厳しい財政状況を克服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や地域の活性化に向けた施策の展開など、市民と行政が協働で取り組んでいかなければならない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、市民に対する責任を的確に果たしていく体制を整備・確立していく必要がありますが、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は、さらなる職員の意識と能力を高める必要があります。

このように、地方自治体職員の果たすべき役割は、従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ない重要な要素となっていることから、「根室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、人材育成に関する基本的な考え方や職員研修の場において重点的に取り組むべき事柄を明らかにするとともに、職員一人ひとりの自己啓発・職員研修等を組織としても積極的に支援するなど、職員として職務遂行に必要な実務能力をはじめ、政策形成能力や対人コミュニケーション能力の向上、さらには活力ある職場づくりを目指すものです。

## III 求められる職員像

### 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、市民の立場に立って物事を考え、地域に関する情報等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持ち、市民と協働でまちづくりを進めることが求められています。

#### 具体的な職員像

- 地域の状況を視野に入れ、市民と施策を語り合える職員
- 地域の課題を積極的に発見できる職員
- 市民の立場に立って物事を考え、行動できる職員
- 地域の特性を生かし自然や文化を伝承していく職員

## 2 市民に公平・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。

### 具体的な職員像

- 公務員として高いモラルを持ち、市民に信頼される職員
- 役所の論理を先行させず、市民の立場で考えることのできる職員
- 地域に誇りと愛情を持ち、理解を深めていくことのできる職員

## 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活かした施策の展開が必要です。

既成概念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、責任を持ってわかりやすく説明することができる職員が求められています。

### 具体的な職員像

- 課題に積極的に対応し豊かな発想力を持つてのぞむ職員
- 何事にも挑戦する気概と行動力を持った職員
- 広い視野を持ち物事を多面的にとらえることのできる職員
- 市民に対してわかりやすく説明する知識や表現力を身につけた職員
- 施策を自分のこととしてとらえ、常に費用対効果を意識する職員

## 4 政策形成能力と職務に対する専門知識を有する職員

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、専門知識や技術等を駆使して実務を的確に処理する職員が求められています。

### 具体的な職員像

- 情報の収集・処理・分析能力など高い資質をもつ職員
- 専門知識や技術等を駆使して実務を的確に処理する職員

## 1 職務遂行上必要な基礎能力

## (1) 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・技術の習得はもとより、担当業務以外における知識を習得し、自らの職務遂行に活用していくことが必要です。

## (2) 対人能力

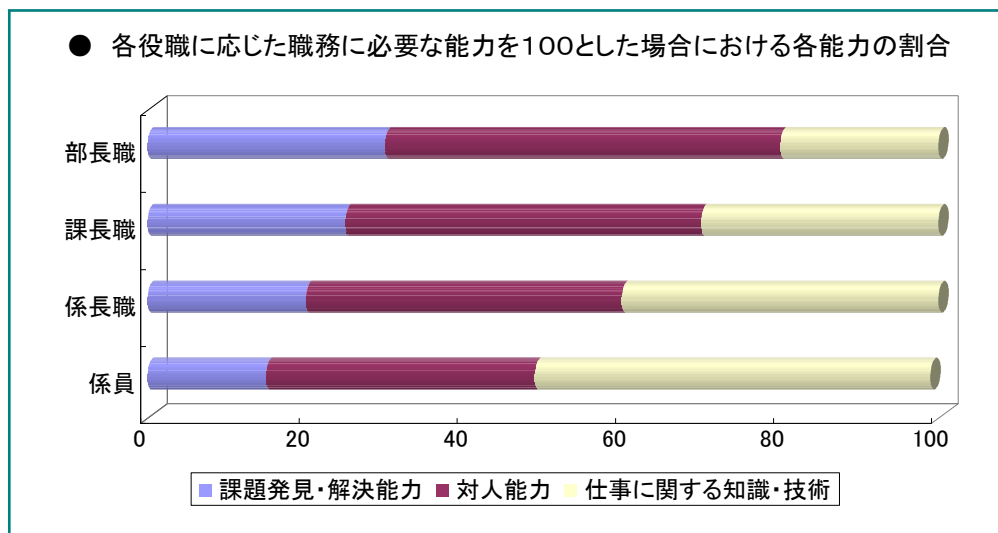
組織における仕事は、他の職員との協働作業で進めていくものであり、また、市政の課題を解決していくためには、市民と協働して取り組んでいく体制を築いていくことが必要です。

このため、他の職員や市民に対する折衝・調整・説得、幅広いネットワークを形成する能力が求められます。

## (3) 課題発見・解決能力

環境の変化や市民ニーズを的確に把握し、課題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。

この3つの能力は、役職によりその重要性が異なり、その職責が大きくなるにつれて、対人能力や課題発見・解決能力が重視されてきます。



## 2 時代の変化に必要とされる能力

### (1) 政策形成能力

環境の変化や市民ニーズを的確に把握し、課題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。

本市の現状・市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。

### (2) 情報化対応能力

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) 法務能力

物事を法律的な視点からとらえ、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や行政手続きの実施等、行政の透明性の向上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。

## 3 階層別に求められる能力

### (1) 管理職(部長・課長職)

管理職は、長期的視点に立った政策判断を行い、的確な組織目標を設定して行政運営にあたる意思決定能力が求められます。また、部下職員の計画的な指導育成と職場の活性化を図りながら、組織目標を達成するため、リーダーシップを発揮して業務を効率的に遂行するマネジメント能力が求められます。

### (2) 監督職(主査職)

主査職は、職場の実態を把握し、職場の活性化を図るとともに、部下職員の能力を的確に把握、育成しながら組織目標を達成させるマネジメント能力が求められます。また、業務遂行にあたり、他部署との調整や上司と部下職員を繋ぐキーパーソンとしての対人能力が求められます。

### (3) 主任職

主任職(指導主任を含む)は、目的・目標意識を持って実務的な業務を確実に遂行するとともに、常に問題意思を持ち、改善や創意工夫など、高いレベルで職務遂行上必要な基礎的能力が求められます。また、組織の課題解決や政策・施策の企画立案に積極的に参画するなど、政策立案能力の向上に努めることが求められます。

### (4) 主事、書記

主事、書記は、市職員としての責務を自覚し、担当業務を正確かつ迅速に処理することができるよう職務遂行上必要な基礎的能力の向上が求められます。また、新しい業務にも前向きに取り組みとともに、組織内外において、コミュニケーション能力を向上させることが求められます。

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、職員が自主的に取り組む「自学」、日常の職務を通して行う「職場研修(OJT)」、職場を離れて研修所等で行う「職場外研修」を大きな柱とし、これらを支援する職場環境、職員の能力育成・活用を図るための人事管理、時代のニーズに合った職員研修の企画など、人づくりは組織全体の課題であるとの共通認識のもと、組織全体で取り組む必要があります。

また、職務を的確に遂行するうえで必要な知識や能力を向上させるため、従来、男性職員に偏りがちな研修の参加に対して、女性職員の参加を促し、意欲の向上等を図る必要があります。

なお、直接的な人材育成として「自学」、「職場研修(OJT)」、「職場外研修」、間接的な人材育成への取り組みとして「職場環境」、「業務運営」、「人材活用」があげられ、直接的な人材育成が相互に連携・補完しあう中に、間接的に組織的支援や職員の能力を活かした人材活用を行うことにより、動機づけ、さらなる自己啓発、能力向上につながることを期待されます。

## 1 直接的な人材育成の取り組み

### (1) 自学

人材育成の基本は自学であり、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す。

そのためには、組織的な支援も必要であり、職員が自学の必要性を自ら認識するきっかけや刺激を与え、職場の上司や同僚が組織的にサポートをしていく職場環境づくりを進める必要があります。

また、職員が積極的に地域に出向き、地域の課題を市民と共に考えまちづくりを進めていくという意識や姿勢を持ち、地域に対する明確なビジョンを持って行動することが必要です。

#### 具体的な取り組み

- 自主研究グループの育成・支援
- 資格取得や通信教育などへの支援
- 他の自治体職員や市民との交流
- 各種学習機会の拡大と参加の促進
- 職員提案への積極的な取り組みの促進
- 各種サークル、ボランティア団体など職場外での活動の促進
- 市民と共に学び合う学習会やシンポジウムの推進
- 行政情報の積極的な発信と情報の共有化
- 市民と行政が協働するネットワークづくりの推進



## (2) 職場研修(OJT)

職場において、職務を通して行われる研修(OJT)は、職務の的確な遂行に必要な情報や知識、技術などを「報告」、「命令」等の様々な場面で得ていくものとなり、より具体的に学習しあう場となります。

同時に仕事を通して、職場の上司や先輩職員がリーダーとなって部下を指導育成するものであり、実務に即した最も効果的な研修の一つであることから、組織ぐるみで取り組む必要があります。

### 具体的な取り組み

- 職員提案への積極的な取り組みの促進
- 職場研修(OJT)における管理職の責任と役割の明確化
- 職場研修指導者(OJT指導者)の養成
- 職場研修(OJT)の推進と定着化による基礎知識・専門知識・コミュニケーション能力の向上
- 職場における課題の発見と問題解決に向けた取り組み
- 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
- OJTマニュアルの活用
- 人事評価制度を通じたOJTの推進

## (3) 職場外研修

北海道市町村職員研修センターをはじめ、各種研修機関等で実施している研修、さらには各種セミナー・シンポジウムへの参加は、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、職場における人材育成ニーズに応えることはもとより、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」への参加を推奨します。

### 具体的な取り組み

- 地域の課題発見と解決方策の創造につながり、地方分権時代に対応できる政策形成能力や行政実務能力を養成する研修の実施・職員派遣
- 北海道市町村職員研修センター等、各種研修施設への職員派遣
- 各種セミナーやシンポジウムへの参加
- 社会情勢の変化や職員・職場のニーズに対応した研修プログラムの検討・実施
- 職場外研修で習得した知識の職務への有効活用
- 女性職員の積極参加の促進

## 2 間接的な人材育成の取り組み

### (1) 職場環境(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(自学)が最も大切ですが、組織として自己研鑽に意欲を持つ職員を支援し育てていく雰囲気・職場環境を作り上げていく必要があります。

#### 具体的な取り組み

- 自主研究グループ等による活動の促進とその支援体制の構築
- 学習成果の施策及び日常業務への反映
- 職員提案の活用など職員の積極的な取り組みの促進
- 自学により得た成果を発表する場の提供(他の職員の自学への動機付け)

### (2) 業務運営(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

- 管理職を対象とした職場研修(OJT)指導者養成研修の実施
- 管理職の意識改革の促進(安易に前例踏襲せず、部下職員の新たな意見・提案を積極的に取り上げていこうとする意識)
- 職員相互のコミュニケーションの活性化
- 人事評価者研修の実施

### (3)人材活用(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おり、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必要があります。

人事異動により様々な職場を経験することで、職員の視野を広め、新たな職場で職務遂行に必要な知識・技術などの向上を図ることができることから、職務を分類したうえで計画的な人事異動や研修を実施していく必要があります。

#### 具体的な取り組み

- 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
- 人材育成のために有効な人事異動・研修の実施

## VI 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、人事育成の具体的な取り組みを進めることはもとより、管理職自身が人材育成を担っているという自覚と部下職員に対する適切な指導、さらにはその推進体制の整備が重要です。

### (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「自学」への取り組みであり、組織の中で、職員の一人が自学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、職場全体の意識の高まりと職場の学習環境の形成が期待されます。

このように、自学は、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) 管理職の役割

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、管理職が部下職員に対し、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重要です。

人材育成において管理職はキーパーソンであり、管理職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があります。

業務に対して消極的な姿勢や問題意識もなく自学の意欲もない管理職のもとでは、部下職員の人材育成など望めず、部下職員は自学どころか勤務意欲を失いかねないことから、管理職は部下職員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。

## (2) 組織の役割

人材育成を効果的に推進していくためには、中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。

このため、自学への支援や職場研修の推進など、職場の学習環境づくりを促進するとともに、人材育成の観点から人事評価制度を構築するなど、人事管理制度の充実を検討する必要があります。

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などを強化する必要があります。

## VII おわりに

「根室市職員人材育成基本方針」は、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に努めるとともに、「根室市職員研修基本計画」を5ヵ年度毎に時代のニーズに対応した研修プログラムを取り入れ策定します。

今後、時代の流れの中で、その時代に求められる職員の能力や組織のあり方が変わっていくことが予想されるため、この基本方針をはじめとする人材育成方策を柔軟に見直しながら、組織全体の取り組みとしての人材育成を推進していきます。