

つくば市職員人材育成基本方針

～つくばを支える人を育てるために～



平成25年2月

- 目 次 -

はじめに

人材育成の目的 P 1

第1 目指す職員像

1 目指す職員像 P 2
2 職員に必要な能力・意識 P 4

第2 人材育成の方策

1 人事管理制度 P 7
2 職員研修 P 11
3 職場環境 P 14

結びに

職員の皆さんへ P 16

資料偏

1 人材育成基本方針の改定経過 P 18
2 つくば市人材育成基本方針に関するアンケート結果について
. P 20

はじめに

人材育成の目的 ～社会情勢の変化と人材育成の重要性～

今、日本は、劇的な社会経済情勢の変化に直面しています。

右肩上がりの人口増加・経済成長の時代は終えんし、人口減少、少子高齢化による人口構造の変化と世界的かつ長期的な経済不況により、先行きが不透明な状況に置かれています。

そのような中、行財政改革、地方分権・地域主権改革の進展により、これまでの行政システムが大きく変化し、地方公共団体が自己決定・自己責任のもと、安定的なまちづくりを行わなければならないなど、果たすべき責務が増大しています。

限られた人員と財源の中で、厳しい社会環境の変化により多様化・複雑化した市民ニーズに的確に応え、業績を上げるためには、職員一人一人が意識を改革し、能力向上に努めることで補っていかねばなりません。また、組織としても、職員の持つ可能性と能力を最大限に引き出し、発揮できる環境を整備していかねばなりません。

この「つくば市職員人材育成基本方針」は、目指す職員像と人材育成の総合的な方策を明示し、職員一人一人がつくば市を支える人材（人財）となるべく、自信と誇りを持って成長し続けるための道しるべとして、全職員にあてたメッセージです。

第 1 目指す職員像

1 目指す職員像

平成14年に策定し、平成19年に改定した人材育成基本方針では、「求められる職員像」としていました。今回の改定では、より明確な目標となるよう、つくば市職員が「目指す職員像」として、次のとおり掲げます。

(1) 市民の立場に立って考え、行動する職員

地方公共団体の第一義的な目的は、市民の福祉の増進を基本として、地域行政を実施することです。

職員は、全体の奉仕者であるという自覚を持ち、地域全体の状況を常に視野に入れながら、市民の立場に立って考え、期待に応えることを心掛け、信頼される職員となるよう努めなければなりません。

市民の声に耳を傾ける。

現場へ出向き、実際に見て、何が必要か判断し、素早く対応する。

専門用語を使わず、自分が市民なら納得できると思う説明をする。

市民の常識と市役所の常識に隔たりはないか、立ち止まって考えてみる。

市民とともに考え、市民ニーズにあった施策を作り、粘り強く実現する。

(2) 社会の変化を敏感に察知し、柔軟で積極的に対応する職員

多様化・複雑化する市民ニーズを的確に捉え、より良い行政サービスを提供するためには、前例や固定観念に捉われず、問題意識を持ち、柔軟な発想で、創意工夫を凝らすことが必要です。また、将来を見越した新たな課題や困難な問題にも積極的にチャレンジする姿勢が大切です。

社会の動きや業務に関する情報に高いアンテナをはる。

どうすればもっといい仕事ができるか考え行動する。

新たな課題にも、できない理由を探さず、挑戦する。

民間企業ならどうするか考え、知恵を絞ってコストを削減する。

(3) プロ意識と気概を持って、職務を遂行する職員

中央主権型行政システムが地方分権型行政システムに転換したことで、地方公共団体の自治の責任範囲が大幅に拡大しました。そのため、業務に関する専門知識や技能がますます必要となります。的確な職務遂行と説明責任を果たすため、向上心を持って必要な能力を自ら高める努力を続けることが重要です。

つくば市とつくば市民に貢献するという使命感を持つ。

行政のプロであると強く意識する。

職務に必要な専門知識・技能は自主的に習得する。

担当業務以外でも、積極的に協力し、知識と経験を蓄積する。

公務員にしかできない仕事をすることに誇りを持つ。

(4) 国際都市つくばの名にふさわしい、国際感覚と意識を持った職員

筑波研究学園都市は、国策として建設された、我が国最大の国際的研究開発拠点です。研究学園都市をより一層機能させ、経済活性化や社会的課題の解決に向けた取組を先導していくことは、つくば市の使命です。

また、つくば国際戦略総合特区の認定を受け、我が国産業の国際競争力を強化するため、今後、様々な事業の展開が予想されます。

つくば市職員には、世界に目を向け、様々な価値観や文化を受け入れる国際感覚やグローバルな視野は必要不可欠となります。

国際都市つくばの職員であることを自覚し、自分に何が必要か考える。

世界の動向に関心を持ち、つくばで何ができるか考える。

市役所内外にネットワークを持ち、広い視野と価値観を身に付ける。

スピード感を持って仕事をする。

つくばと日本の未来に夢を持って仕事をする。

2 職員に必要な能力・意識

職員に必要な能力・意識のうち，重点的に育成すべき能力・意識を，人事評価項目と連動させ，以下のように設定し，評価比重の高い能力・意識について，計画的に研修していきます。

階層別に必要な能力と意識

階 層	必要な能力	必要な意識
経営職群 部長級 次長級	危機管理力 ビジョン設定力 資源活用力 決断力	倫理観 住民との協働意識 責任感 経営意識
管理職群 課長級 出先機関の長	意思決定力 折衝調整力 人材育成力 課題解決力 組織管理力	倫理観 住民との協働意識 責任感 改革意識
リーダー職群 課長補佐級 係長 主任主査	企画計画・遂行力 専門知識力 コミュニケーション力 指導力 判断力	倫理観 住民との協働意識 責任感 チームワーク チャレンジ
中堅職群 主査	企画計画力 専門知識力 業務遂行力 折衝力 後輩支援力	倫理観 住民との協働意識 責任感 チームワーク チャレンジ
一般職群 主任 主事	伝達力 創意工夫力 業務知識力 業務処理力 基本的コミュニケーション力	倫理観 住民との協働意識 責任感 チームワーク チャレンジ

必要な能力と行動例

能力	行動例
危機管理力	自然災害，社会的・人為的災害等，市に重大な影響を及ぼす事柄を回避又は軽減させる対策を講じ，指導・監督する。
ビジョン設定力	基本構想・基本計画等広い視野から，将来を見据えた中長期のビジョンを保有し，指導する。
資源活用力	人材，資源，財源，情報及び時間を十分活用し，質の高い行政サービスを提供できるよう指導する。
決断力	市の方針に基づき，部の方向を示し，施策を実現化させるための決断をする。
意思決定力	状況分析，問題分析，リスク分析等を行った上で，組織のビジョン，方針に沿った意思決定をする。
折衝調整力	状況に応じた関係部局，団体等との的確な調整を行う。
人材育成力	職員個々の能力，経験等に合わせた業務配分をし，日常的に職場内研修を実践する。
課題解決力	課題解決に当たって，市民ニーズ，市の方針，行政コスト等を十分に踏まえて的確な解決策を講じる。
組織管理力	組織の業務を遂行するため職員のモチベーションを高め，職員個々の状況を把握した上で，適切な指導を行い，連携のとれた組織作りを行う。
企画計画・遂行力	所管業務に関する情報を活用し，前例にとらわれない発想で企画立案し，多少障害があっても業務を遂行する。

能力	行動例
コミュニケーション力	分かりやすく，説得力のある説明を行い，関係者との意思疎通を図る。
指導力	組織の業務を的確に管理し，部下・後輩を的確に指導する。
判断力	所管業務においてあらゆる状態での確な判断ができる。
企画計画力	前例踏襲ではない独自の業務企画ができる。
専門知識力	担当職務分野に関する業務知識・技能を有し，最新の専門知識を維持・習得できるよう行動する。
業務遂行力	組織における担当業務の役割を理解し，計画的かつ正確に処理できる。
折衝力	市民に対し適切な対応ができ，担当業務は正確に処理でき，一般的な業務に関する苦情は，単独で処理できる。
後輩支援力	後輩に対し適切な助言ができ，親身な支援，気配りができる。
伝達力	適時，適切な報告・連絡・相談をする。
創意工夫力	業務の改善に心掛け，疑問点や問題点の解決に，常に努める。
業務知識力	担当業務に関する基本的知識や技術を身に付ける。
業務処理力	担当業務は適正かつ正確に処理できる。
基本的コミュニケーション力	市民の問合せに対し，適切な態度で正確に説明ができ，上司や関係者にも適切な報告ができる。

第2 人材育成の方策

効果的な人材育成は、「人事管理」、「職員研修」及び「職場環境」を総合的に関連付け、連動して機能させることで、相乗効果を高めることができます。

そのためには、職員一人一人に計画的な人事異動や研修を行い、目標管理による人事評価や庁内公募制度などを効果的に運用することが重要となります。

1 人も組織も成長する 人事管理制度

(1) 採用

人事戦略の中で重要なことは、欲しい人材を確実に獲得することです。

少数精鋭で市政を運営しなければならない中で、職員採用に当たっては、学力に偏重することなく、公務に対する意欲・意識を重視し、情熱や向上心、自己管理能力、協調性、郷土愛、さらには市民との協働意識をもった職員の採用に努めます。

また、地方分権の進展に伴う行政の高度化・専門化や行政需要の複雑化に対応していくため、将来の職員の年齢構成や職域などを考慮しつつ、多様な人材の確保を目指します。

(2) 人事評価制度を活用した目標管理による人材育成

人事評価というと、「処遇（勤勉手当の成績率や昇給）のため」と捉えがちです。しかし、それだけではなく、目標管理による人事評価制度を活用することで、上司は部下の強みと育成すべき点を明確に把握でき、効果的な助言をするといった、職場内での実務を通じた人材育成を図ることが可能となります。

つまり、人事評価制度の最大の目的は、部下の強みは伸ばし、育成すべき点を的確に育成することで、職員個々の将来に向けた資質及び能力の向上を図ることにあります。さらに、その結果を適正な処遇として反映させることで、職員の士気を高め、行政組織全体の公務能率向上を目指しています。

(3) 自己申告制度と能力・適性に応じた人事配置

職員の適性や希望する職務，さらに，健康状況や職場環境など各所属の状況を把握することは，人事配置などの面からも不可欠です。そのためには，自己申告制度が必要です。

今後も引き続き，現在の職務の遂行状況と結果に関する検証を行い，自己の職務に関する能力や適性が十分発揮できるような配置管理に努めます。

(4) 管理職への昇任及び降任制度

「ポストが人をつくる」と言われるように，昇任してより困難な職務を担当することも，職員にとって能力開発の重要な機会です。

分権型社会，多様化・複雑化する市民のニーズに応えるために，従来にも増して，管理に高い意欲と能力を有する人材を登用することが必要となっています。

管理職登用及び昇任・昇格にはレポートを実施していますが，今後は，昇任に対する基準を明確化し，職員の意欲と積極的な参加を促すため，管理職の昇任試験（現状分析・政策提言など）の導入を検討し，人事評価と合わせてより信頼性の高いものとしていきます。

一方，管理職員になったが，思うようにその職責を果たせずに悩んでいる職員のため，希望降任制度を導入しています。この制度により本人の希望を尊重した降任をすることで心身の負担を軽減し，昇任制度と合わせて，職員の職務に対する意欲の向上を図り，組織の活性化を引き続き図ります。

(5) 庁内公募制度

多岐にわたる行政課題に迅速かつ的確に対応するために実施している庁内公募制度（通常の人事配置とは別に，特定の職務について広く職員からの希望を募り，書類審査や面接による審査，選考を行った上で配属する。）により，限られた人材の機動的・効率的活用を図り，職員の潜在的能力を引き出すとともに，組織の活性化や職員の士気，意欲の向上を引き続き図ります。

(6) 経歴管理システム

職員の適性や能力をいかし、様々な職務をバランスよく経験することで、視野や知識・技術を幅広く深いものとしていくと同時に、その時々に応じて適切な研修を提供することにより、スキルアップを図ります。また、能力開発や人材育成の度合いをチェックして次の段階へ進み、職員の多様な適性などをいかした人材育成を図る経歴管理システムの充実を図ります。

この場合、採用後おおむね10年間を職務能力等の「養成期間」とし、その後のおおむね10年間を職務能力等の「発揮期間」とし、それぞれの期間に応じた経歴管理(ジョブローテーション)を設定し、必要な研修を実施します。

「養成期間」においては、様々な職務をバランスよく経験させることにより、それぞれの職務の基礎的な能力や多面的にものを見る能力、市民の目線で考える能力を養成していきます。

「発揮期間」においては、職務能力など養成期間で最も適性のあった職務を中心に専門的能力を高めることにより、本人の適性を最大限に発揮させるとともに、中堅職員として仕事のマネジメント能力を養成していきます。

(7) 複線型人事管理制度

地方分権が進展し、国・県から権限委譲されたことにより増大した事務や、多様化・複雑化する市民ニーズに的確に対応するためには、幅広い能力・知識を持つ職員(ゼネラリスト)に加え、専門分野の業務について多くの経験と高い専門知識を持つ職員(スペシャリスト)が必要となります。

このため、今後は経歴管理(ジョブローテーション)の活用により、職員の能力や適性を見極めつつ、専門的な知識や高度な技術が必要となる分野の業務に精通したスペシャリストの養成も可能となる、複線型人事管理制度を実施していきます。

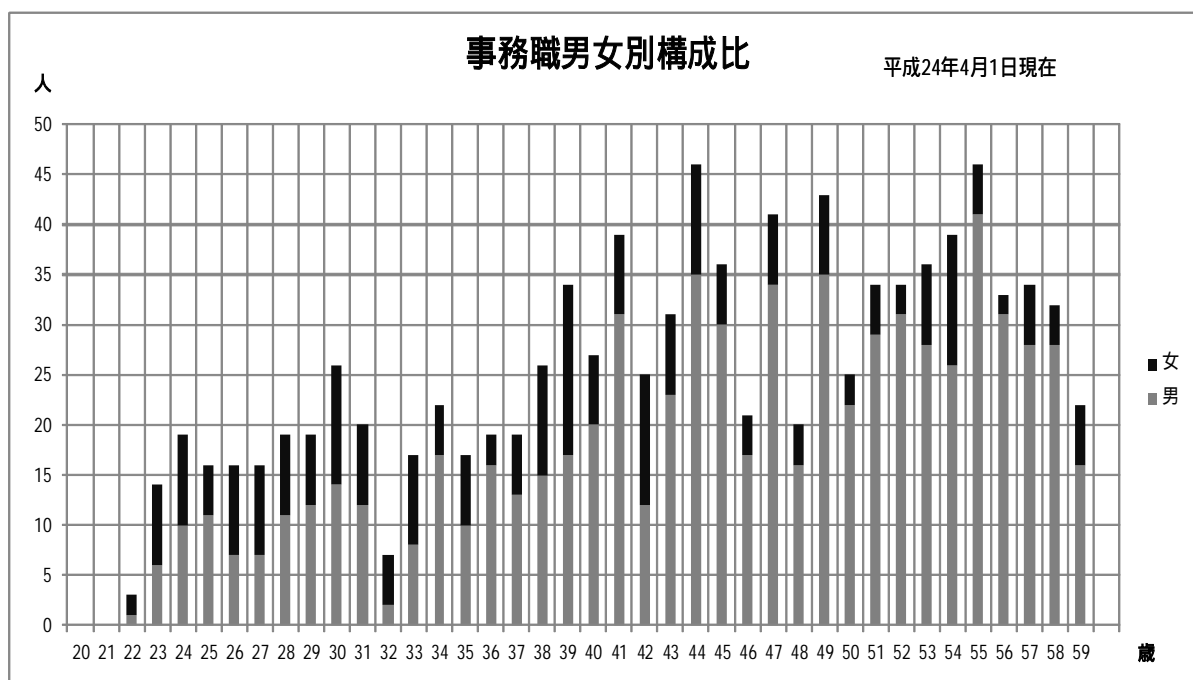
(8) 女性職員の能力開発・登用の推進

我が国の人口構造の変化により、将来的に生産人口が激減する見通しは周知の事実です。そのような社会経済状況の変化の中、女性職員には、労働力として当然の期待が高まっています。また、多様化・複雑化する市民ニーズを理解し、くみ上げ、的確に対応するには、性別を問わず柔軟な発想や対応が必要不可欠です。

そこで、女性職員の視点や発想を十分にいかすため、女性職員の職域や業務の拡大、研修への参加機会の確保など、女性職員の能力を開発・発揮できるよう支援するとともに、政策や意思を決定するポジションなどへの積極的な登用に努めます。

また、以下のグラフのとおり、事務職の男女別構成比率は、20代～30代前半についてはほぼ同数であり、若年世代の女性職員は、将来、行政運営の中枢を担うことは明らかなです。

今後も職員数の大幅な増加は期待できず、近年の採用状況からもこの比率は変化しないと予測できることから、早い段階で、将来のキャリアデザインが自然に行えるよう、体制整備や支援方法を検討していきます。



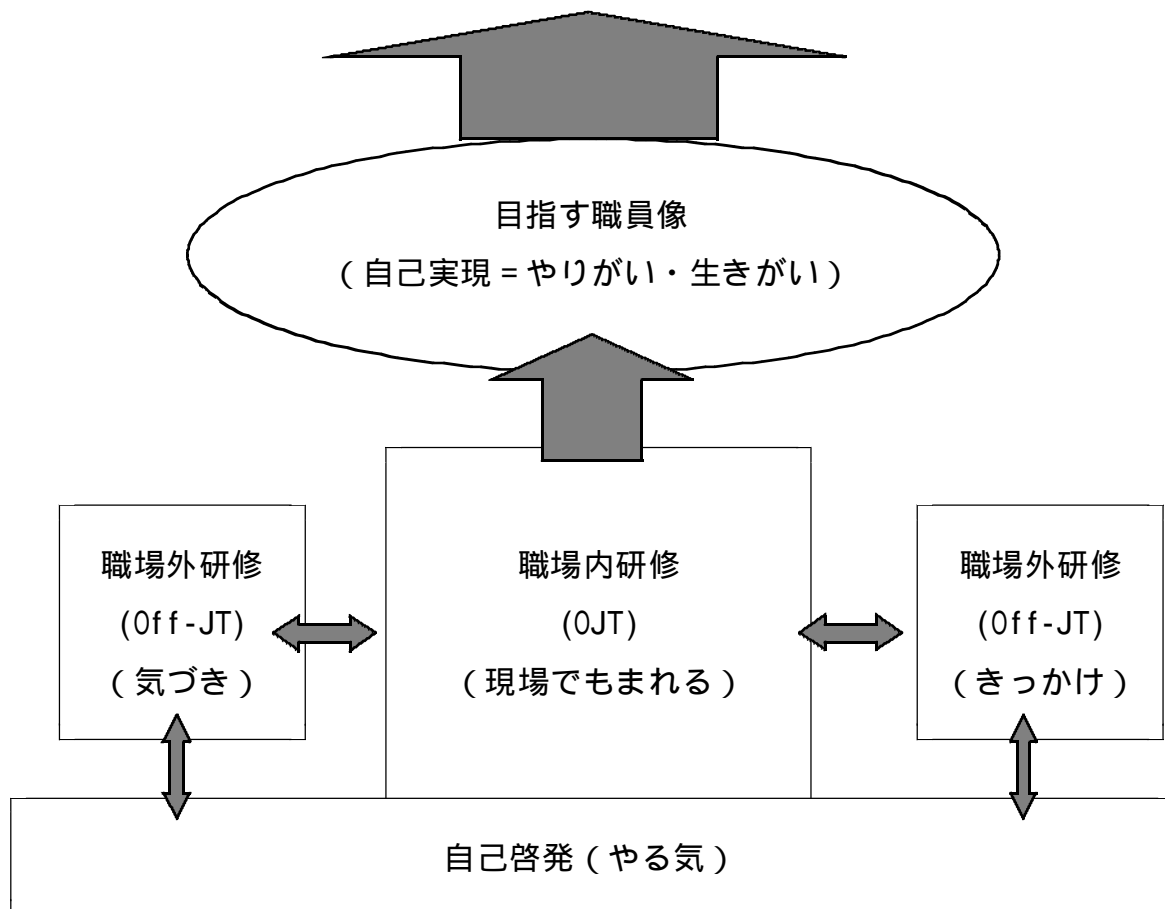
2 成長のきっかけとなる 職員研修

職員研修は、自らの意思で勤務時間外に学ぶ「自己啓発」、日常の業務を通じて職務を習得するために行う助言・指導の繰り返しである「職場内研修」、職場を離れて学ぶ「職場外研修」の3つを基礎とし、それぞれの特徴をいかしながら、目指す職員像を具現化するために行うものです。

そこで、研修は「義務」ではなく「権利」と位置づけます。

研修は、人材育成において先行投資であるため、長期的視点に立ち、計画的に実施していきます。

市民福祉の増進を基本に地域行政を実施 (第一義的な目的)



(1) 自己啓発への支援

人材育成は、職員自身の意欲と主体性があってはじめて可能となるものであることから、自己啓発は人材育成の基本といえます。

職員は、職務の円滑な遂行のため、常に向上心を持って、市民ニーズや社会経済情勢の変化などに注意を払い、幅広い視野と知識を養うなど、絶えず自己啓発に努め、能力を高めていかなければなりません。

また、職場内研修や職場外研修をより効果的なものとするためにも自己啓発は非常に大切です。

自己啓発を促進していくために、職員が自分自身を知り、自己啓発の必要性を自ら認識するきっかけづくりや、自己啓発を支援するための研修の実施、自主的な研修、研究、通信教育などに対しての情報提供や相談機能の整備など積極的に支援を行っていきます。

(2) 職場内研修(OJT)

職場内研修は、日常的な職務に直結し、職員個人の特性に応じたきめ細やかな個別指導が可能であり、人材育成においては自己啓発と並んで最も効果的な手段であるといえます。

管理・監督者が中心となって、待遇等の基本的な資質の向上、職務の遂行に必要な知識や技術等の助言や指導などをして、職員の育成が計画的、継続的に行えるよう職場内研修を推進します。

そこで、管理・監督者が職場内研修を実践する際に活用できるよう、「職場研修のすすめ(OJTマニュアル)」を周知徹底し、利活用を推進していきます。

(3) 職場外研修(Off-JT)

職場外研修は、本来の職務から離れて行われる研修であることから、一定期間集中的に行うこと、研修の場において様々な人に出会うことができ相互啓発の機会となること、目的に応じ効果的な研修方法、技法を活用することができます。

人事課主催の研修は、自己啓発や職場内研修では習得し難い、組織全体が

必要とする能力開発や意識改革を行う場です。

そのためには、研修ニーズを的確に把握することに努め、長期的視野に立ち、計画的に、必要な知識や技能を習得するための研修を行っていきます。

ア 基本研修

職員の職務に応じ、職務遂行に必要な能力の開発と、計画的な動機付けを行い、共通して求められる知識・技能の習得を行います。

イ 専門研修

専門的な知識・技術を習得することにより、スペシャリストの養成、管理監督者の資質の向上等を目指して、テーマごとに専門的な研修を実施します。

ウ 特別研修

特定な課題の目的を達成するための知識・技術を習得することにより、多様化・複雑化する社会情勢に即応した行政執行の力量を身に付けます。

エ 派遣研修

先進的でより高度な専門知識や技術の習得と、他自治体あるいは民間企業などとの相互交流研修による情報交換、情報ネットワークづくりの機会を提供することにより、自己研鑽意欲の旺盛な職員に高度な識見とより柔軟な発想方法を養い、つくば市の行政執行に反映させることができます。

また、国際競争時代に対応できる感覚などを身に付けることができるよう、研修成果の有効活用に留意しながら、研修内容の充実を図ります。

3 共に成長する 職場環境

人材育成において、職場は実践の場であり、重要な役割を果たす場所です。自己啓発や各種研修の効果を高め、職場内研修をより効果的に実施していく上で、日常の業務を進めていく過程そのものを人材育成の機会と捉え、職員の意識改革や職員一人一人が自己啓発に取り組みやすい雰囲気醸成していくことが非常に重要です。

そのためには、管理・監督者が率先して自己啓発に励んだり、管理・監督者を中心とした学習機会の提供や支援、研修に参加しやすい職場環境づくりなど職場の学習的風土づくりに努める必要があります。

(1) 学習的風土づくり

職場外研修において、受講できる人数は時間的、予算的に限りがあるため、全ての職員が希望する時期に、希望する課目を受講できるわけではありません。そこで、例えば、研修後に職場において受講生に講師をさせることは、受講中の学習意欲を高め、教える行為を通じて、一層の知識の定着を図ることが可能です。さらに、受講できなかった職員に成果を還元することは、組織全体のレベルアップにつながります。こうして、成長の連鎖が生まれ、研修に参加しやすい良好な学習的風土が形成されることが期待できます。

各職場において、研修成果を職場に還元する仕組みを推進していきます。

(2) メンタルヘルス対策の充実

人は身体的、精神的に健康であることが大切です。メンタルヘルス、すなわち心の健康管理のため、個別の相談指導や管理職へのラインケア研修、若手職員へのセルフケア研修、職場環境整備等を支援し、業務能率向上に努めていきます。

適応できない職員が出た場合には、できるだけ早く適応状態に戻す支援を行うとともに、より根本的に、やりがい・生きがいのある職場を目指して、組織の健康度を向上させていきます。

(3) 新採サポーター制度

新規採用職員がつくば市職員としての自覚と責任を持ち、職務に必要な知識・技能等を習得し、また、悩みや不安の解消を図ることで、スムーズに職場へ適応できるよう支援するために、新採サポーター制度を導入しています。

サポーターには、新規採用職員と同じ所属の入庁年度が直近の先輩職員を選任することで、自身の経験に基づいた具体的で説得力のある指導や助言が可能となります。さらに、気軽な相談相手として、新規採用職員とサポーターが相互に啓発し合える関係を築くことで、職場の活性化にも期待することができます。

(4) インターンシップ事業の推進

学生が就職体験を通して勤労観や職業観を育むとともに、市のPRを図りながら、職員の意識改革及び資質の向上を図るため、インターンシップ制度を導入しています。

インターンシップを通して、学生を受け入れた職場においては、意外な問題点や改善点、あるいは見過ごされていた魅力を発見したり、従来の仕事へのアプローチや新規採用職員教育、若手職員研修を見直すきっかけになったりと、職場環境に良い刺激を与えることが期待できます。

結びに

職員の皆さんへ ~活力と魅力のあるつくば市を目指して~

つくば市は、豊かな自然の恵みのもと、特色ある歴史や文化を育んできました。筑波研究学園都市の建設により街は大きく変貌し、高度な研究や教育を行う拠点として、研究機関等の集積が進み、国内外から多くの人々を迎えました。

そして、つくばエクスプレスの開通により、沿線ならではのライフスタイル「つくばスタイル」を実現し、まちづくりを推進することにより人口も増え続け、ますます発展しています。

私たちは、この「つくば力」に対して誇りを持つべきです。現在の社会経済情勢を考えると、問題や課題が山積しています。今こそ、これに立ち向かうときです。自信を持って「つくば力」を発揮するときです。

その「つくば力」を発揮するための自信は、どのように手に入れるのでしょうか。それは、自らが成長するための行動を繰り返し、様々な体験を積むことで生み出すことができます。自らが自らの能力を高め、自らの役割に誇りと自信を持ち「つくば力」を発揮する、そのとき、きっと、その仕事に幸せを感じることでしょう。一つの仕事を成し遂げ、振り返ったときに「いい仕事したな。」と思えたら幸せですよ。

この方針は、職員皆さんの意見を聴き、職員皆さんの思いをまとめ直したものです。時折、目を通して、自らの思いを見つめ直してください。

組織にとって“いい仕事”はどう生まれたのかを考え、互いの成長を奨励し合い、先輩が後輩を指導していく、そういう組織風土を作りましょう。自ずと人が育つ組織にしましょう。

あなたが、今よりも、もっと大きく成長したそのとき、市民は市役所がなくてはならないと今以上に感じてくれることでしょう。