

釧路市職員人材育成基本方針

令和5年2月

職 員 課

目次

I	人材育成基本方針について	1
1	方針の目的	1
2	釧路市を取り巻く環境の変化	1
II	本市の目指す方向性と課題	1
1	まちづくり基本条例における基本理念	1
2	基本構想における「目指すべきまちづくり」	1
3	行財政運営における課題	2
III	目指すべき職員像と求められる姿勢・能力	2
(1)	市民ニーズを的確にくみ取り、市民主体のまちづくりを進めることができる職員	2
(2)	市民に公正かつ誠実に対応し、信頼される職員	2
(3)	都市経営の視点を持った職員	2
IV	取組の基本的方向性	2
1	若手職員期における広い土台の形成	2
2	専門的知識・技能の習得に向けた職員研修の充実	3
3	職員の自発的職業キャリア形成の促進	3
V	具体的な取組	3
1	若手職員期における広い土台の形成に資する取組	3
(1)	採用前インターンシップ（リクルート・チャレンジ）制度の新設	3
(2)	庁内インターンシップ（ジョブ・トライアル）制度の新設	3
(3)	ジョブ・ローテーション制度の新設	3
(4)	チャレンジできる職場環境の整備	4
2	採用後10年以降における専門的知識・技能の習得に向けた取組	4
(1)	求められる能力の習得に向けた職場研修の充実、研修エントリー制度の検討	4
(2)	人事異動サイクルの見直し	4
(3)	専門職種における体系的な人材育成	4
(4)	知識・技能の継承の推進に向けた業務の可視化などの取組	4
3	職員の自発的職業キャリア形成の促進に資する取組	5
(1)	職業キャリアデザインに係る研修、相談体制の確立	5
(2)	本人申告制度の見直し等	5
(3)	専門職種のキャリアアップ	5
(4)	ライフステージに応じたキャリアデザインの支援	5
VI	意欲を高め能力を十分に発揮できる良好な職場環境づくりの推進	5
1	人材育成の推進に向けた組織体制の構築	5
2	仕事と家庭生活、地域活動等との両立支援	5
3	時間外勤務の縮減	6
4	心と体の健康管理の推進	6
(1)	心の健康の保持増進	6
(2)	心の不健康な状態への早期対応	6
(3)	円滑な職場復帰と再発の防止	6
5	総合的なハラスメント対策の実施	7
VII	人材育成方針の推進に当たって	7
1	有為な人材の確保	7
2	人事評価制度の適正な運用	7

I 人材育成基本方針について

1 方針の目的

『釧路市職員人材育成基本方針』は、「市民を主体とするまちづくりを推進する職員」を育成するため、社会環境の変化を踏まえながら、職員としてのあるべき姿(目指すべき職員像)を明らかにし、その姿の実現に向けた方策を体系的に整理したものです。職員の育成や人事施策に関わる職員はもちろんのこと、育成の対象となる職員を含めた全ての職員が、この方針の趣旨をよく理解し、個人の能力と組織力の更なる向上に努め、市民を主体とするまちづくりを進めていきます。

2 釧路市を取り巻く環境の変化

少子高齢化の進行、市民の価値観の多様化、ワーク・ライフ・バランスの推進、大規模災害への対策などの社会状況の変化とともに、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を契機として、デジタルトランスフォーメーションの実現に向けた取組が加速化しています。デジタル社会への対応に当たっては、職員の意識改革が重要であり、多様化・複雑化する行政課題に限られた人員で的確に対応していくためには、若手職員の人材育成を進め、これまで以上に事業の目的を深く理解し、前例にとらわれることなく、広い視野でスピード感をもって柔軟に対応していくことが必要です。

このように、取り巻く環境が大きく変化する時代の中、釧路市役所は市民生活に最も身近な自治体として、画一的な施策展開ではなく、様々な分野と相互に繋がりをもった分野横断的な市政運営を行いながら、新たな社会的課題に積極的に取り組み、具体的な成果を挙げていかなければなりません。

II 本市の目指す方向性と課題

1 まちづくり基本条例における基本理念

平成27年度に施行した釧路市まちづくり基本条例において、本市におけるまちづくりの基本理念として、「まちづくりの主体は、市民であることを基本とすること、市政は、市民の信託に基づき行われるものであることを基本とすること」が定められています。

2 基本構想における「目指すべきまちづくり」

平成30年度からスタートした釧路市まちづくり基本構想において、

- ・市民の誰もが健康で安全に安心して、生まれ、育ち、生きがいをもって暮らし続けられるとともに、若者が地域の未来に希望を描き、その希望を地域一体で支え実現できる、ひとにやさしくあたたかいまち
- ・生産都市としてこれまで培ってきた強みを十分に発揮し、たくましい産業の基盤を築き、地域の経済を伸ばして、活力を高めていくまち
- ・阿寒湖や釧路湿原をはじめとした豊かな自然環境や多様な文化、ひがし北海道の拠点としての地域の魅力や価値をさらに高め、次世代に継承していくまち
- ・社会情勢の変化にすばやく対応し、限られた地域の資源を柔軟かつ重点的に投資する「都市経営」の視点に基づき、さらなる飛躍を目指すまち

を「目指すべきまちづくり」として示しております。

そして「都市経営」の視点に基づき、これらのまちづくりを進め、更なる飛躍を目指すことが重要であることから、目指すべきまちづくりを『つながる まち・ひと・みらい 東北海道の拠点都市・釧路』としたところです。

3 行財政運営における課題

地域の活力を維持し、発展していくためには、未来を見据えた行財政運営を行っていく必要があります。人口減少・少子高齢化などの影響により歳入が減少していく一方で社会保障関係費の割合の増加が見込まれている中、行政サービスを安定的に提供しつつ、地域社会のデジタル化や公共施設の脱炭素化の取組などの推進、消防・防災力の一層の強化などの課題に取り組むためには、限られた経営資源を有効に活用しながら、効率的で効果的な行政運営を図り、長期的な視野で堅実な財政運営を推進していく必要があります。

III 目指すべき職員像と求められる姿勢・能力

組織の現状や人材育成上の課題を踏まえて、目指すべき職員像の実現のために必要となる姿勢や能力を効果的かつ計画的に育成するため、3つの職員像を設定して進めていくこととします。

(1) 市民ニーズを的確にくみ取り、市民主体のまちづくりを進めることができる職員

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柔軟に物事を考え、地域に関する情報等を市民と共有し、市民ニーズを的確にくみ取り、スピード感を持って政策形成を進めるなど、市民主体のまちづくりを進めることが求められています。

- ・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

(2) 市民に公正かつ誠実に対応し、信頼される職員

市民と力を合わせてまちづくりを進めていくためには、市民に公正かつ誠実に対応し、市民から信頼される職員として、日頃より自己研鑽につとめることが望まれます。

- ・公務員として高いモラルを持ち、市民に信頼される職員
- ・役所の慣習にとらわれず、使命感と責任感を持って対応できる職員
- ・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) 都市経営の視点を持った職員

限られた経営資源のなかで、多様化する地域実情や、変化の激しい社会環境などの課題に対して最大の成果を挙げるためには、都市経営の視点を持った、持続可能な市政運営を進めることができる職員が求められています。

- ・経営意識を持ち、未来を見据えた施策・方針を立案する職員
- ・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
- ・コスト意識を持ちながら、効率的で質の高いサービスを提供する職員

IV 取組の基本的方向性

1 若手職員期における広い土台の形成

若手職員期を、市職員としての能力を総合的に高め、その後の市職員としての広い土台を形成するための期間と位置付け、採用後5年間を職員個々の適性を知る期間として、採用後の早い段階で様々な職場を経験させるほか、他の職場の情報などに触れる機会を設けていくことで、市政全般における幅広い知識を身に付けさせるとともに、次の5年間を、能力を伸ばす期間と位置づけ、実践を通じてスキル、能力を伸ばしていくこととします。

2 専門的知識・技能の習得に向けた職員研修の充実

職員の能力開発に当たっては、職員が自発的に行う自主研修と、職務遂行を通じて行うOJT(On the Job Training)などの職場研修、さらには職場外研修の3つの研修形態を効果的に組み合わせ、職員のニーズを的確に捉えた多様な学習機会を提供することが重要です。

自発的なキャリア形成に資する自主研修や、OJTなどの職場研修は、業務に必要な知識・技能等の習得に欠かせないものであり、これらの研修の長期的、効果的な実施に向けて、組織を挙げて取り組みやすい職場環境づくりを推進します。

職場外研修についても、職員として必要な能力を体系的に習得する上で重要な役割を果たしています。研修を受講し、新たな知識等に触れることは、これまでの自身の職務への取組などを振り返り、初心に戻ってより意欲的、積極的に職務に取り組む契機にもなります。

このため、自主研修の奨励・援助や職場研修の支援を行うとともに、職場外研修メニューの充実に取り組みます。

3 職員の自発的職業キャリア形成の促進

職員は、自らが持つ個性や意欲、能力を組織においてどのように生かし、どう期待に応えていくかを考え、採用後10年間で形成した広い土台の上に特定分野における専門的知識・技能を身に着けることが求められていることから、将来どのような分野で、どのような職責を担っていきたいのかなど、職業人として自らの将来像を明確にする必要があります。

また、その具体化に向けて必要な能力を身に付けるため、どのような部署を経験していけばよいかなど、自らの職業キャリアをデザインし、その実現に向け、自主的に情報収集と学習を継続的に行いながら様々な職業能力を蓄積していくことが求められます。

このため、職員自身が自発的に職業キャリアをデザインし、ステップアップしていくことができるよう、支援の充実に取り組みます。

V 具体的な取組

1 若手職員期における広い土台の形成に資する取組

(1) 採用前インターンシップ(リクルート・チャレンジ)制度の新設

採用試験の結果、最終合格者となった者のうち、希望者については、1か月程度の期間本市の会計年度任用職員として採用し、福祉・税・産業といった最低限3つ以上の異なる行政分野や窓口・事業・管理といった3つ以上の異なる業務分野について、各1週間程度業務に従事させる採用前インターンシップ(リクルート・チャレンジ)制度を設け、採用後の配置職場の検討材料とします。

(2) 庁内インターンシップ(ジョブ・トライアル)制度の新設

若手職員期の広い土台形成の一助とするとともに、職員が適切に自らの将来像を掲げ、職業キャリアをデザインすることができるよう、一定期間(最大1週間程度)希望する職場で業務に従事できる庁内インターンシップ(ジョブ・トライアル)制度を設けます。

(3) ジョブ・ローテーション制度の新設

広い土台の形成が必要な若手職員期には、基本的な仕事の進め方を習得させるとともに、幅広い経験を身に着けさせ、市職員としての総合的な業務遂行能力を高めていく必要があります。

このため、事務職については福祉・税・産業といった最低限3つ以上の異なる行政分野や窓口・事業・管理といった業務分野などをバランスよく経験させ、技術職については職種、配属課に応じ建設部門、計画部門、管理部門などの各部門を計画的に経験させることで、効率的に体系的な知識が身につくよう、ジョブ・ローテーション制度を設けることとします。

(4) チャレンジできる職場環境の整備

若手職員の意欲を向上させるとともに、若手職員の活気により組織の活力を高めるため、各職場における業務の中において、困難度の高い業務や新たな業務に若手職員を積極的に起用するほか、任せられる業務については積極的に任せるなど、先輩職員のしっかりとしたサポートの下で、若手職員がチャレンジできるような職場環境を整備していきます。

また、職員自らが創意工夫により業務内容の改善案を示し、それを具現化できる環境を整えていきます。

2 採用後10年以降における専門的知識・技能の習得に向けた取組

(1) 求められる能力の習得に向けた職場研修の充実、研修エントリー制度の検討

OJTは、日々の職務執行を通じて行われるため長時間かつ継続的に実施でき、また、職員各自の能力開発段階に応じてきめ細かく対応できるため、非常に効果的な能力開発の手法です。実際、能力開発の70%は仕事を通して、20%は上司等の薫陶を通して、10%は書籍やセミナーなどの学習を通して行われると言われており、職務上必要な能力の9割が職場で培われていることとなります。このため、各職場における育成指導の責任者である管理監督者に対し、階層別研修等を通じ、その最も重要な職務は人材育成であることの意識付けを徹底するとともに、効果的な指導を行うためのスキルの向上を図り、それを踏まえた上で、業績評価において部下・後輩職員の育成に関することを目標に掲げさせることで、主体的な取組を促します。

また、職員それぞれの目的や興味にあった研修を受講することが、能力向上の近道となることから、eラーニングなどにより多くの研修メニューや機会を提供するための研修エントリー制度の新設に向けた検討を進め、実行可能なものから随時実施します。

(2) 人事異動サイクルの見直し

職員一人ひとりの職務遂行能力の向上を図る必要性が高まっている中、現在、3年を目安としている人事異動のサイクルについて、予算編成や課税・収納、住基・戸籍、福祉、監査や情報処理分野など、専門性が高く、特定の知識や相当の経験が必要な職務については、より長い期間在職させることや、同一分野の中で人事異動を行うことで専門性の高い職員の育成を図るなど、より弾力的な運用を行います。

(3) 専門職種における体系的な人材育成

土木職や建築職、保健師などの専門職種において、専門性の高い知識や技術を効果的に習得していくため、公費負担による外部研修などの受講機会を増加させるなど、研修制度の充実を図り、リスクリング・リカレント教育を充実させるなど、職種ごとの体系的な人材育成を進めます。

(4) 知識・技能の継承の推進に向けた業務の可視化などの取組

市民サービスの水準を保ち、事務処理ミスの抑制を図りながら、業務を効率化し、円滑な業務遂行を行っていくためには、ベテラン職員の豊富な行政経験や事業執行に関するノウハウ等をしっかりと継承するだけでなく、人事異動時などにおいても各職員の知識や技能を確実に継承していく必要があります。

そのためには、各職員の知識・技能を属人化させず組織として共有していく必要があることから、各所属における業務の洗い出しを行い、可視化していく作業を進め、業務手順書等の構築を一層進めていきます。

3 職員の自発的職業キャリア形成の促進に資する取組

(1) 職業キャリアデザインに係る研修、相談体制の確立

職員が自己研さんにより職業キャリア形成に向けて着実にステップアップできるよう、職業キャリアデザインについての意識啓発を行うとともに職業キャリアデザイン研修の実施や相談体制の充実を図ります。

(2) 本人申告制度の見直し等

職員のキャリアデザインに基づく意向などを踏まえつつ、適材適所の職員配置に努めるため、現行の本人申告制度について、職員がキャリアを着実にステップアップさせ、将来像を具現化できる制度となるよう、本人申告書の様式変更など、必要な見直しを行います。

(3) 専門職種のキャリアアップ

専門職種の職員に市役所全体の業務を把握させるとともに、専門外の業務を経験させることで、管理職に必要な知識や能力を習得できるよう、中堅職員期の専門職種職員を事務職として企画部門や内部管理部門に配置すること等を検討します。

(4) ライフステージに応じたキャリアデザインの支援

若手職員への幅広い職務経験の付与や、仕事と育児・介護等とを両立させるための多様な働き方の提供、育児休業等で長期間職場を離れていても円滑に職場復帰できる環境整備、いつでもスキルを習得できる機会の提供など、ライフステージに応じたキャリアデザインを描きやすくするための支援について、システムの活用も視野に検討を進めます。

また、これまで結婚、出産、育児、介護、配偶者の転勤などのやむを得ない理由により、退職した方について、退職した理由が解消され、再び市職員として勤務することを希望する場合には、令和3年度に創設した、退職者復職（ジョブリターン）制度を活用し復職できる仕組みを整えています。

VI 意欲を高め能力を十分に発揮できる良好な職場環境づくりの推進

1 人材育成の推進に向けた組織体制の構築

効果的な人材育成の推進のためには、職員のさらなる成長の基礎となる組織体制の構築が必要となります。

近年における市役所の役割は多様に変化し、高度化・専門化していることを踏まえると、市の組織は、一層の効率化と明確化が求められており、この実現のためには、上司のマネジメント機能を強化し、責任の所在を明らかにする組織の構築が重要となります。

そのうえで、組織同士の連携や協働、庁内の活発なコミュニケーションを通じて、上司、部下、先輩・後輩、同僚が職場の内外を問わず強固な信頼関係で結ばれ、仲間とともに仕事に打ち込むことができるような、活気に満ちた風通しの良い職場環境づくりを進めます。

2 仕事と家庭生活、地域活動等との両立支援

職員が、やりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たす一方で、子育て・介護の時間や、家庭、地域、自己啓発等にかかる個人の時間を持てる健康で豊かな生活が送れるよう、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、様々な制度や体制を整備しています。

一方で、職員が各種制度等を活用して、仕事との両立を図りたいと考えたとしても、上司や周囲の職員が各種制度等を知らない、あるいは活用に関して理解を示さないということであれば、希望する職員が各種制度等を活用することが難しくなります。

そのため、全ての職員が各種制度等の具体的な内容を正確に認識することができるよう、特定事業主行動計画の各種取組の着実な実施と、様々な機会を通じた周知の徹底を図ることで、良好な職場環境づくりに取り組みます。

3 時間外勤務の縮減

家族・友人等との充実した時間や、自己啓発・地域活動への参加のための時間など、ワーク・ライフ・バランスの実現のためには時間外勤務の縮減による働きやすい職場環境の整備が必要です。また、有能な人材を確保するという観点においても、働きやすい環境と充実したプライベートの実現は必要な取組です。

そのため、所属長は労働時間を適正に管理し、職員の時間外勤務の上限時間を超過しないようマネジメントを行うとともに、各職場では業務量の低減のために、安易な前例踏襲からの脱却や、事務処理方法の改善等による業務効率化の促進、会議等の効率的運営、職員の適切な業務分担による業務量の平準化等を行うことで、今後も時間外勤務の縮減を進めていきます。

4 心と体の健康管理の推進

心身の健康は、職員やその家族にとって重要な問題であるばかりでなく、職員が安心して仕事に打ち込み、能力を十分に発揮するための大切な前提条件となります。特に、職場における心の健康については、家族、友人のみならず職場の上司、同僚等の周囲の人々の支えが必要なものもあり、組織全体として取り組まなくてはならない課題であります。

職場における心の健康づくりは、不健康な状態になってから対応するのではなく、日頃から職員一人ひとりの心の健康の保持増進に努めることが大切であることから、職場の有害なストレス要因の除去や、個々の職員のストレスに対する耐性を高める取組を進めるなど、職員の健康づくりをサポートしていきます。

(1) 心の健康の保持増進

心の健康づくりは、健康な心が不健康な状態になることを防ぐということだけでは不十分であり、自分のストレスがどのような状態にあるのかを確認し、自発的に心の健康を増進させるという視点が不可欠です。そのため、ストレスチェックを毎年実施し、受検することでストレスの状態や原因への気付きを促し、個々の職員のストレスへのセルフケアのきっかけにするとともに、高ストレス者に対しては医師の面接指導を行うことでメンタルヘルス不調を未然に防ぐ取組を進めていきます。また、ストレスチェックの結果を課ごとに集計・分析することで職場環境の改善に繋げ、職場におけるストレス要因の軽減・除去を図るために活用していきます。

(2) 心の不健康な状態への早期対応

心の不健康な状態については、本人自身に自覚がなかったり、自覚はあっても、そのことを言い出せずに受診等を行わないことがあります。心が不健康な状態になった時には、治療など専門家による適切な対応を早期に実施することにより、早期の回復を期待できることが多く、また、より早い回復は、仕事の遂行や同僚との関係等においても、よりよい結果をもたらす、再発の可能性を低下させることに繋がります。

そのため、早期対応の重要性を全ての職員が認識することで、職場内での適切な対応ができる環境づくりを進めていくことが重要となります。

(3) 円滑な職場復帰と再発の防止

療養中の職員は、復帰に当たって不安や緊張の状態が高まるのが一般的であることから、復帰前にあらかじめ、職員本人、家族、主治医等と連携し、職員の回復状態、現在及び今後の治療の方法等の状況を把握する必要があります。

そのうえで、医師や本人と十分協議することで復帰後の受入方針を定め、それを実施することで、復帰前の本人の不安、緊張等を和らげるなど、順調な回復及び再発の防止のための取組を進めていきます。

5 総合的なハラスメント対策の実施

「釧路市職員のハラスメント防止に関する基本方針」に基づき、各種研修時にハラスメント防止に向けた意識啓発に取り組むほか、相談があった場合には、迅速かつ的確な対応により被害者の支援に努めるとともに、被害者の意向を確認した上で調査等を行い、ハラスメントが認められたときは、加害者に対する懲戒処分等の厳正な措置を実施します。

また、妊娠・出産・育児休業・介護休業等の取得に関しても就業環境を害することが無いようにハラスメントの防止に向けた意識啓発に取り組みます。

VII 人材育成方針の推進に当たって

1 有為な人材の確保

近年は人口減少や少子化、社会情勢の変化や就業意識の多様化等により職員採用試験の受験者は減少傾向にあり、安定的に適切な行政サービスを提供するためには、有為な人材を確保する取組が非常に重要となります。

その一方で、市民ニーズに的確に対応していくためには、事務的作業が得意というだけでなく、「交渉力・コミュニケーション能力」「変化に対応できる柔軟性」「課題発見・問題解決能力」「住民志向・住民本位の視点」といった様々な能力を持つ人材を確保することが必要です。

そのため、採用試験区分の見直しや、実施時期の調整、効果的な募集方法や試験科目の検討など、受験者を増加させるための工夫を進めるとともに、専門職種を対象とする民間企業等職務経験者の採用試験の実施や、職務遂行能力が高く、様々な能力を持つ人材を確保するための多様な採用試験の実施に取り組みます。

2 人事評価制度の適正な運用

人事評価制度は、その職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を公正に把握し、能力・実績に基づく人事管理を行うことにより、組織全体の士気高揚を促し、公務能率の向上につなげ、最終的には住民サービス向上の土台をつくることを目的としております。

また、目標設定・面談・結果の開示等のプロセスを通じて、職員自らの強みや弱みを把握して自発的な能力開発等を促すことに繋げるなど、人材育成の意義を有しています。

人事評価制度の適正な運用のためには、職員一人ひとりがその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績に対して、公平・公正な評価を行う必要があるため、評価者である管理職の評価技術の向上及びマネジメント能力の向上に取り組みます。