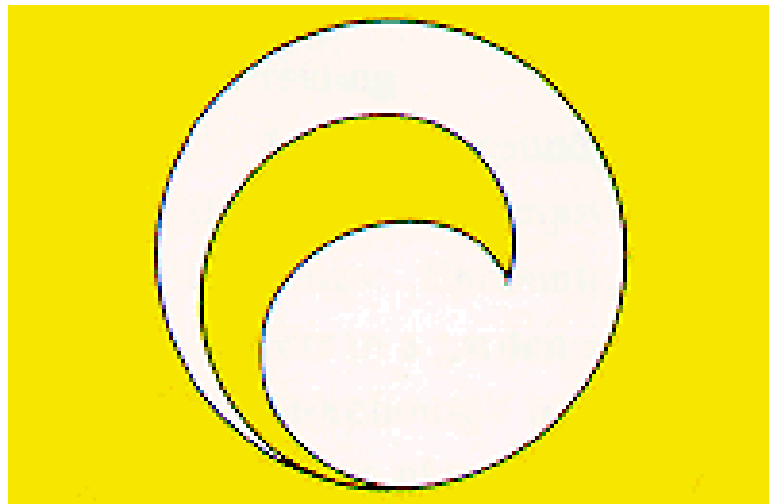


# 函館市人材育成指針

～夢を持ち，改革に挑戦し，  
自律する職員を目指して～



平成21年6月

函館市

# 目 次

	頁
I 指針策定の目的	1
II 函館市の職員像	
1 求められる職員像	1
2 求められる姿勢・能力	2
(1) 基本的姿勢	2
(2) 政策形成能力	3
(3) 目標管理能力	4
(4) 職務遂行能力	4
(5) 対人能力	5
(6) 職務ごとに必要な能力の比重	5
III 人材育成の基本的な考え方	
1 トータル人材育成システムの確立	6
2 トータル人材育成システムの基本的方策	7
(1) 効果的・効率的に組織目標を達成するための組織運営の確立	7
(2) 多様化する市民ニーズに的確に対応できる人材の育成・確保	9
(3) 能力や実績を適切に人事・給与等へ反映させる制度の導入	10
(4) 意欲を持って働くことができる環境の整備	11
IV おわりに	12

## I 指針策定の目的

近年における我が国の社会経済情勢は、情報化・国際化の進展，少子・高齢化の急速な進行，経済の低成長，地球環境問題の顕在化など，急激に変化しつつあり，今後，ますますその変化は加速度的に進むと考えられます。

地方公共団体は，このような変化に的確に対応し，行政運営に対する透明性，迅速性を確保しながら，高度化・複雑化する市民ニーズに的確に応えていくとともに地方分権時代の進展に伴い，地域のことは地域で考え，行動し，それぞれの地域の主体性を高め，地域主権の推進を図っていくことが求められています。

このためには，市政を担い推進する職員一人ひとりが高い志と誇りを持って，公務員としての使命感を自覚し，職務に全力で取り組むとともに，その能力開発を図る必要があります。そのことがひいては組織としての総合力を高めることに繋がっていきます。このようなことから，本市が求める職員像を明らかにし，職員の能力開発のための取り組みを総合的視点から定め，これからの人材育成の礎となる基本方針として「函館市人材育成指針」を策定します。

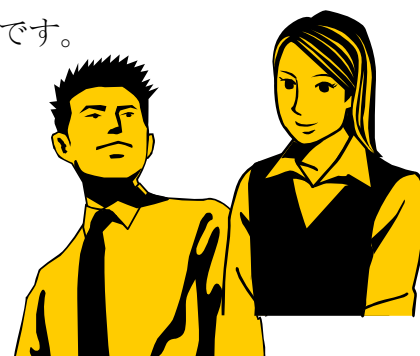
## II 函館市の職員像

行政を取り巻く環境が大きく変化している中で，地域主権を確立していくためには，地方公共団体はこれまで以上に自己決定・自己責任に基づく行政運営が求められていますが，これに対応するためには，職員の意識や行動を抜本的に見直していくなかで，個人の主体性を尊重し，個性や自律性を引き出すことにより，個人の能力と創造性を最大限に発揮させ，それを組織としての成長に結びつけていくことが必要です。

### 1 求められる職員像


#### 「夢を持ち，改革に挑戦し，自律する職員」

市民の視点に立ち，夢（目的意識）を持って改革に挑戦し，自律して組織目標を達成できる職員



## 2 求められる姿勢・能力

### (1) 公務員としての基本的姿勢

- ① **高い公務員意識**・・・公務員は全体の奉仕者であるということを深く意識し、高い倫理観と使命感を保持しながら、常に法令を遵守し、公平、公正な職務遂行を果たすという意識が求められています。
- ② **公務員としてのプロ意識**・・・地方分権の進展に伴い地方公共団体には、自己決定・自己責任に基づく行政運営が求められており、市は主体的に各種施策を企画立案し、自らの責任において実行していかなければならず、職員一人ひとりが市政全般に強い関心を持ち、市民ニーズを的確に捉え、市の施策については職員全員が責任を負うという意識、行政のプロとしての高い志と誇りを持つことが求められています。
- ③ **市民からの信頼**・・・公務員は全体の奉仕者ですが、その基本はサービスであり、サービスの根本は信頼です。市民に頼られる公務員になるため、職員は常に身を正し、自己研さんに励み、心身ともに健康で、誠実な人間であるよう、たゆまぬ努力を重ねていくことが必要です。
- ④ **人権・男女共同参画意識**・・・職員には、人権についての正しい理解を深め、自らの人権意識を高め、真に人権が尊重される社会を目指し、地域における推進的役割を担うことが求められています。また、本市は、平成17年3月に函館市男女共同参画推進条例を制定し、男女が対等な立場で個性豊かに生き生きと暮らせる社会の実現を目指しており、性別にとらわれることなく個人を尊重し、差別や偏見の解消に向け努力していかなければならないという意識が求められています。
- ⑤ **郷土愛**・・・函館市民憲章に「郷土を愛する函館市民、のびゆくまち」と定めています。函館市に勤務する職員として函館を愛し、街を少しでも良くしていきたいという気持ちを常に持って日々の業務にあたることが大切です。

## (2) 政策形成能力

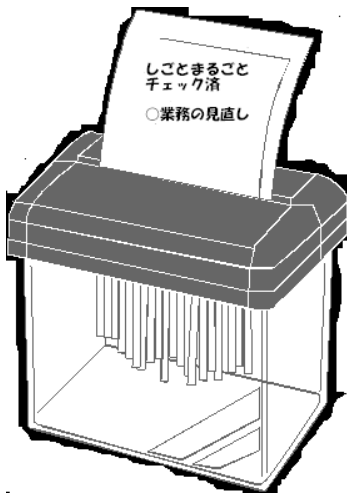
- ① 政策法務感覚・・・一般的な法的センスや法的実務能力を意味するのではなく、「問題を解決する直感」のようなものを意味します。

職員は実行したい課題が生じたとき、その実行方法を調査、検討します。そして法律の解釈や過去の行政実例などにに基づき実行できないと判断する場合がありますが、そのときが分かれ目になります。これまでどおりの解決方法で満足してしまうのか、「おかしいぞ」と感じるかです。

政策法務感覚とは、これはおかしい、変だと気づく感性とそれを裏付ける知識と能力です。



- ② スクラップ能力・・・公務員にとっては最も苦手な能力かもしれませんが、今の時代、最も求められている能力と考えられます。



これからは高度化・多様化する市民ニーズに対して、限られた費用の中で最大の効果、または、期待される効果を最少の費用でという行政運営がより一層求められることとなり、業務のスクラップが必要となってきます。

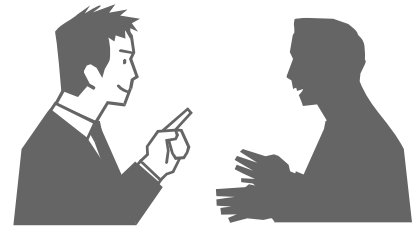
また、政策はどこかに既得権を生じさせ、スクラップしようとするれば、誰かのデメリットになるこ

とが多いため、状況の説明や交渉を行う必要があります。その時には、どのような状況下においても冷静にかつ強い意思で説明責任を果たすことができる能力も求められることとなります。



### ③ 市民的感觉・・・発想の起点を市民に置き，市民

の視点で考えるということですが，さらに踏み込んで，冷静にみつめるもう一人の自分を持ち，自分の仕事や市役所に対して客観的な視点で，ときには素



直に自分で自分を否定することができるような気持ちを持って職務を遂行するということです。法治国家ですから，法令や条例の規定に基づいて業務を遂行することは当然必要なことです。しかし，紋切型にこれらを遵守するだけではなく，もう一人の自分の視点，すなわち普通の市民的感觉で常に見つめ直していくことが必要であり，これが市民の視点に立った行政運営につながっていくこととなります。

### (3) 目標管理能力

激しく変化する社会経済情勢の中にあって，市民ニーズは今後さらに，高度化・多様化していくものと考えられ，地方公共団体が果たす役割はますます重要になります。目標管理能力とは，このような時代の要請を的確に捉え，組織目標を設定したうえで計画的に実行し，その成果を評価したうえで，次の職務に生かしていくという能力であり，職員の自主的な能力開発を促していくものです。



### (4) 職務遂行能力

職務遂行能力とは，職務を的確に遂行するために必要とされる能力であり，調査，検討し，その結果を文章化し，説明する能力（説明力），考えを他人に伝える能力（伝達力），人の述べることを理解する能力（理解力），相手の要求を把握する能力（把握力），計画期間内に職務を達成する能力（時間管理能力）です。

さらに，これらの能力の発揮にあたっては，創意工夫と改善を加え，コスト意識や経営感覚を持ちながら効果的・効率的に行われることが求められています。

## (5) 対人能力

職務は、自分の力だけで遂行することは不可能であり、様々な人の協力や連携が必要となります。

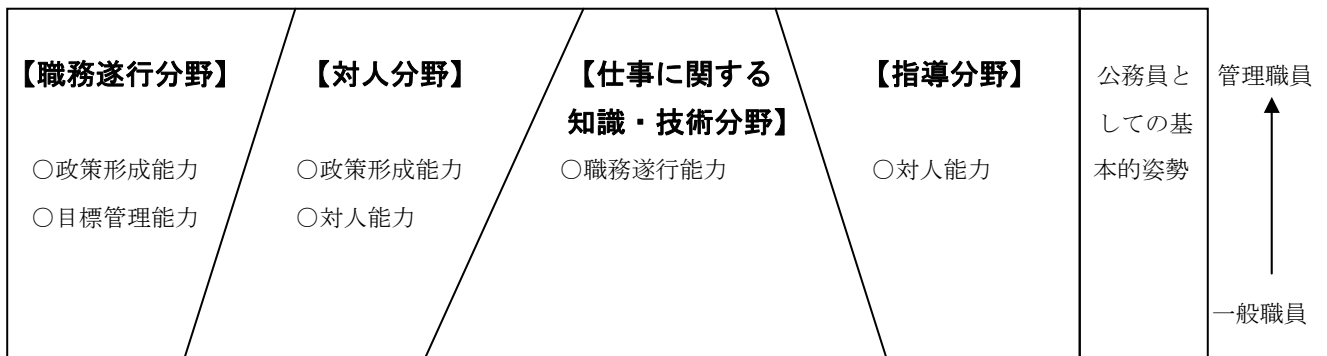
対人能力とは、職務の遂行において避けることができない「ひと」との接触を効率的、効果的に生かすことができる能力です。

説得することや協調を図ること、さらには交渉、折衝においては、着地点を見出したり調整したりすることができる能力です。



また、人間関係を広く結んで幅広いネットワークを形成することにより組織内のコミュニケーションを円滑にし、部下や後輩の指導・育成を行うとともに、市民との信頼関係を結ぶことができる能力です。

## (6) 職務ごとに必要な能力の比重



### Ⅲ 人材育成の基本的な考え方

#### 1 トータル人材育成システムの確立

本市が今後において、地域の主体性を高め、地域主権を確立していくためには、本市が自律性を持った団体としてその責任を果たしていくことが必要ですが、その際、特に重要になるのが職員の人材（人財）

育成であります。行政の資源としては「人」「もの」「金」「情報」がありますが、このうち「人」に関しては、その有する能力と意欲によって、行政にとっての価値が大きく異なってきます。



したがって、これからの人事制度・組織は人的資源、すなわち高い能力と意欲を持ち、人間的にも優れた人材（人財）を育成していくためのトータルな人材育成システムの確立が必要であることから、

**「自ら伸ばす」 「職場が伸ばす」 「人事制度が伸ばす」**

という3点の視点に立ち、主として次のとおり取組みを進めます。

- 効果的・効率的に組織目標を達成するための組織運営の確立
- 多様化する行政ニーズに的確に対応できる人材の育成・確保
- 能力や実績を適切に人事・給与等へ反映させる制度の導入
- 意欲を持って働くことができる環境の整備

## 2 トータル人材育成システムの基本的方策

### (1) 効果的・効率的に組織目標を達成するための組織運営の確立

#### ① 組織目標の設定と目標による管理

組織として求められる役割を踏まえ、それぞれの職場において、部局運営方針を策定し、組織目標を設定するとともに、上司と部下が面談を通じて、組織目標を考慮しながら個人目標を設定し、個々の職員が主体的に職務に取り組むことにより目標の達成を図る「目標による管理」を導入します。



#### (ア) 上司部下双方向コミュニケーションの充実

目標による管理を導入し、業務の遂行にあたっては、各職場において業務分担を行うときに、上司と部下との面談を通じて、達成目標、業務内容、役割、期待する行動レベルを決定します。職務の完了時においては、その結果について、上司とともに検証し、今後の職務遂行や能力開発に活用します。



\* 期待する効果・・・

- ・ 職員の組織目標を達成しようとする意欲が醸成され、職務への主体的、自律的な取り組みが促進されます。
- ・ 職務の達成過程を通じて課題発見能力など、能力の向上を図ることができる。
- ・ 上司と部下との信頼関係が醸成されます。

#### (イ) 管理職員のマネジメント能力の向上

目標による管理に基づく職務遂行を円滑に実施するために、管理職員に対するマネジメント能力や人事評価能力の強化を図るための研修を継続的に実施します。



\* 期待する効果

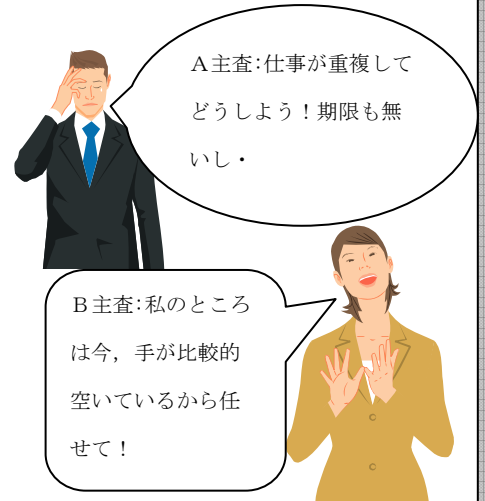
- ・ 人材育成における役割の大きさが自覚でき、自己啓発の必要性が認識できます。
- ・ 能力や勤務実績をより正確に把握することで、公平、公正な処遇を実現し、職員のやる気を喚起します。

## ② 庁内分権の推進

### (7) 弾力的で機動的な組織の確立

各部局長が配置予定数の範囲内で部局内における人員配置を行うことができるようにし、弾力的で機動的な組織を目指します。

- \* 期待する効果・・・業務の繁忙などに応じて迅速に人的資源を配分することで、効果的・効率的に組織目標の達成に寄与できるほか、組織目標を達成しようとする意欲が醸成されます。



### (1) 意思決定の迅速化

部長  
決裁



課長  
決裁

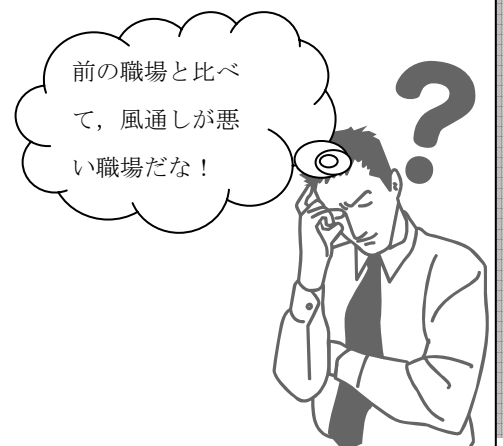
「事務専決および代決規程」の見直しなどを行い、日常の職務遂行上における決裁権限を下位の職層にできるだけ委譲します。

- \* 期待する効果・・・職務への主体的な取組みが促進され、自律的に組織運営ができる人材の育成が図られるようになります。

## ③ 組織文化の改革

公務員は、常に市民のために仕事をしており、組織は、それぞれ重要な役割を担っているという意識を常に念頭におきながら、業務を行っていくことが重要であり、市民の声をよく聞き、市民本位の視点で改革を目指したり、若手職員を育てたりする職場風土を作ることが求められます。

このようなことから、「市民本位意識の徹底」「市民等との交流の促進」「学習的職場風土づくり」の3点を基本に据え、職場内で日常的に議論したり、ともに学び合う環境を



整え、組織力を高めるとともに職場でのコミュニケーションを通じた風通しの良い職場の雰囲気を作ります。

\* 期待する効果・・・より良い組織文化の醸成に伴い組織力の向上に対する意識の向上が図られるようになります。

## (2) 多様化する行政ニーズに的確に対応できる人材の育成・確保

### ① 多様な人材の確保

多様化する行政課題に対応するため、様々な分野で優れた能力や専門的な知識、経験を有する民間経験者等を採用するなど多様な人材の確保を進めるほか、専門的な知識や技能を継承するためにも、職員再任用制度の導入に向けた検討をします。

\* 期待する効果・・・多様な行政ニーズに対応した人材がいることで組織の活性化が期待できます。



### ② 採用試験の実施方法等の見直し

職員の採用にあたっては、本市が求める人材像を明確にし、その人材を確保できるように、試験区分や面接方法などを適宜見直すとともに、本人の意欲や能力、適性などを様々な角度から捉えることができる手法を検討します。

\* 期待する効果・・・高度化、専門化した行政需要に対して、迅速、的確に対応できる様々な能力を持った多様な人材の確保ができます。

### ③ 適切な人事配置による人材育成の推進

人事異動にあたっては、職員の有する知識・経験や異動歴に配慮し、適材適所を基本とするほか、技術職員を事務部門へ配置することなど横断的な人事配置を行います。また、在課年数の長期化に伴う弊害を招かないよう計画的な人事異動を行うとともに、後述する複線型人事制度と連携した人事異動を行いま

す。

- \* 期待する効果・・・計画的な人材育成，職員の意識高揚，職場の活性化を図り，在課年数の長期化に伴うマンネリ化や盲目的な前例踏襲主義を予防することができます。

#### ④ 研修制度の充実

職員の主体的，自律的な能力開発や，職員の能力を職場の課題解決や業務改善に結びつけるための支援を重点として，職員の希望や意欲を重視した選択型の研修などにより，研修制度の充実を図るほか，民間感覚あふれる職員を育成するため，地元民間企業への派遣研修や各部署での専門的知識習得や接遇向上の職場内研修を充実するとともに，研修の効果を客観的に評価する仕組みを構築します。



また，多様化する研修ニーズに対応するため，平成17年度に策定した「職員研修に関する基本方針」を見直します。

- \* 期待する効果・・・多様化する行政ニーズに的確に対応できる人材が育成できる。  
また，職場の活性化や学習する組織文化づくりが推進され，職場の課題解決や業務改善が支援できます。

### (3) 能力や実績を適切に人事・給与等へ反映させる制度の導入



職員の能力や業績を公平，公正に評価する人事評価制度の導入を図ります。

制度設計に当たっては，評価項目の基準の公表や評価結果の本人開示等，評価される職員の信頼と納得が得られるよう検討を

進めるとともに，評価の客観性と公平性を確保するために評価者研修を実施するほか，部下や同僚などによる多面的評価などについても検討を進め，客観性を確保しながら職員の能力・実績に基づく処遇の確保を目指します。

また、昇任基準を明確化し、人事評価の結果に基づく昇任管理、昇給管理などを行い、努力した者、成果をあげた者が報われる制度の確立を目指します。

なお、人事評価の結果は、職員の人事・給与上の処遇に活用するだけでなく、短所を的確に指導し、長所をさらに伸ばすために、職員本人に開示し、職員の能力開発や自己啓発、人材育成に役立てることとします。

- \* 期待する効果・・・客観性を保持し、公平、公正な評価とこれに見合う処遇を確保することにより、職員の職務意欲の向上と意識改革を図り、人材育成および組織力の強化を図ることができます。

#### (4) 意欲を持って働くことができる環境の整備

##### ① 複線型人事制度

これまでの人事管理においては、職務遂行能力の優劣は勿論のこと、人の統率や業務の管理などのマネジメント能力の有無に重点を置き、いわゆるライン職を想定した単線型でありましたが、特定の職務分野に精通した職員を専門職として育成していく複線型人事制度の導入を図ります。

- \* 期待する効果・・・今後、ますます複雑、多様化する行政ニーズに対応し、職員が有する専門的な知識、経験、技術などを生かし、また、職員の勤労意欲の喚起をはかることができます。

##### ② 庁内公募制度

新たな課題、庁内プロジェクト、他団体への研修派遣などにあたっては、意欲を持っている職員を庁内から公募して、申し出のあった職員の中から適任者を選考する庁内公募制度を積極的に活用していきます。

- \* 期待する効果・・・職員の能力を有効活用することができ、また、チャレンジ精神や意欲の喚起に繋がり、組織の活性化が図られます。

##### ③ キャリア開発制度

現行の職員意向調査とキャリア形成シートの内容を充実し、統合したうえで職員の長所を最大限に引き出すなど能力開発を図るため、キャリア開発制度を構築します。

\* 期待する効果

職員の勤労意欲の促進や職場の活性化が図られます。

#### ④ 職員提案制度の活性化

職員が起業家精神（アントレプレナーシップ）をもって、提案した業務を自らが実施することができるしくみを構築するとともに、「私のカイゼン提案制度」について、さらに周知を図り、全ての職員が参加する運動として展開します。

\* 期待する効果・・・担当部局では気が付かない部分や発想の転換による斬新なアイデアが取り入れることで職場の活性化が図られるほか、自ら提案した業務を実施することで勤労意欲の促進が図られます。

## IV おわりに

人材育成は、一朝一夕に成し得るものではなく、その取組みが具体的な成果となつて実を結ぶまでにはある程度の時間がかかるため、この取組みは速やかに始める必要がありますが、一方で、全職員にとって公平・公正で納得できるものでなければなりません。

人材育成に当たって最も重要なことは、職員の意欲であり、職員一人ひとりの理解と納得のもとで、自主的、積極的に取り組んでいくことが、人材育成、すなわち職員の能力開発につながり、実を結ぶこととなります。

また、管理職員は自らの能力開発は勿論であります但部下職員の人材育成に努めるべき責務を負っているものであり、そのことを十分に自覚することが必要です。

### 1 職員の責務

職員一人ひとりの能力開発は、他から働きかけを待つ受身の姿勢ではなく、職員の本人の自覚とやる気が最も重要であり、そのためには、自己啓発に努め、心身の健康を維持していくことが必要です。

さらには、給与制度においても能力・実績主義が導入されることとなれば、その意味でも職員の能力開発はますます重要になってきます。

職員は自ら能力開発の目標を設定し、能力開発に努め、職務の遂行を通じてその成果を発揮し、その結果に基づきさらなる能力開発に向けて、自主的に取り組んでいくことが求められます。

## **2 管理職員の責務**

部下職員の人材育成は、管理職員にとって非常に重要な責務です。

職務の遂行を通じて指導・育成するとともに自らが模範となるように率先して自己啓発に努め、学習的風土づくりや風通しが良くコミュニケーションの良く取れる職場づくりなど、様々な形で職場における人材育成に努めていくことが求められます。