

職員の人材育成に関する調査研究（北海道苫小牧市）  
【概要版】

1. 調査研究の背景と目的

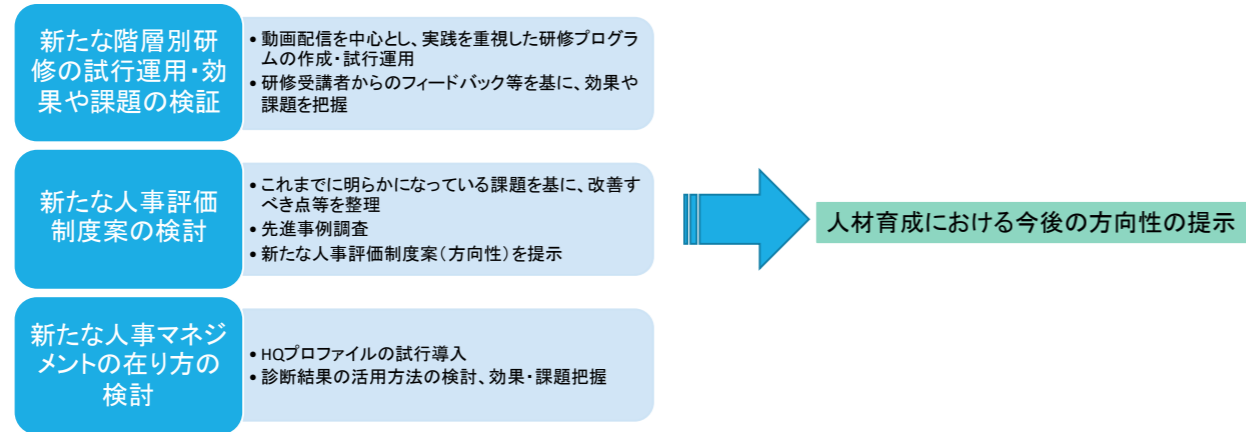
(1) 背景

近年、自治体職員を取り巻く環境の変化から、中長期的な視点で職員の意識改革や労働生産性の向上を目指し、新たな視点で人材育成を推進していくことが求められている。北海道苫小牧市では令和3年度から、多様な働き方の推進、働きやすい職場環境の実現等を目指し、働き方改革を実施している。これに関連して、人材育成をテーマに「自立型人材の育成」、「人材育成のスペシャリストとしての指導者の育成」、「タレントマネジメントの推進」を掲げ、これらを実現するために、階層別職員研修、人事評価、人事マネジメントについて、新たな視点で実施していくことを重視している。

(2) 目的

本調査研究は、次の三点を目的とする。第一に、自立型人材や人材育成のスペシャリストとしての指導者を育成するための、新たな研修コンテンツを作成し試行運用することで、その効果や課題を把握する。第二に、先進事例調査を実施することで、職員のモチベーション向上に資する新たな人事評価の在り方を検討する。第三に、HQ プロファイル(タレントマネジメントを想定した新たな人事マネジメントツール)を活用し、その効果や組織の課題を把握することで、新たな人事マネジメントの在り方を考える。その上で、本調査研究の結論として、苫小牧市における人材育成の今後の方向性を提示する。

本調査研究の目的



2. 苫小牧市における人材育成の課題

苫小牧市では、階層別研修、人事評価、人員配置について、主に以下のような課題を抱えている。  
階層別研修において、知識の習得等がほとんどであり、業務に対する姿勢や行動を継続的に変容させることにつながっていない。そのため、研修内容を見直すとともに、各職場における人材育成を活性化させるため、管理職の部下育成能力を向上させる必要がある。

人事評価においては、人材育成を目的とした評価制度であるが、面談や評価結果のフィードバックが実施されていない場合や、評価者によって評価内容にばらつきがある場合が見られ、適正に評価されているという納得性が得られていない。そのため、評価者の評価能力の向上を図るとともに、システム等を利用した運用の効率化が必要である。

人員配置においては、本人の能力や思考を客観的に把握することが困難なため、所属長の主観や評判、イメージなどから配置先を決定せざるを得ない場合が多い。そのため、職員の能力や思考を客観的に把握し、各職場の業務内容に必要なスキルや考え方をマッチングさせることで、納得感が得られる適正配置を目指す必要がある。

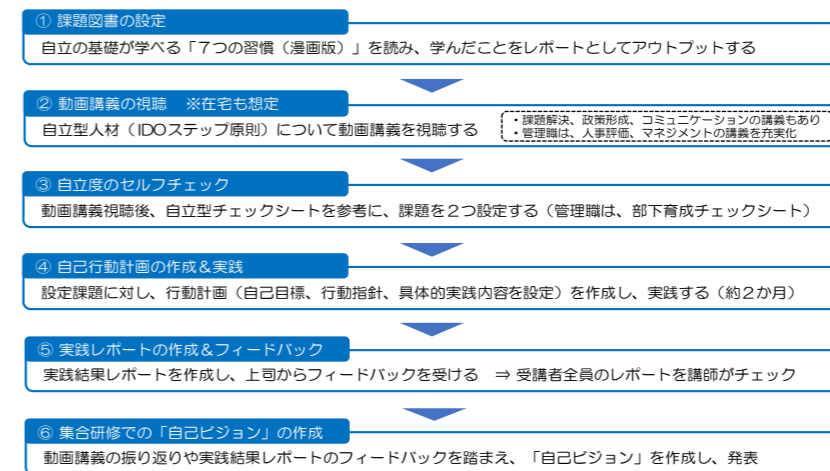
「苫小牧市人材育成基本方針」や課題等を踏まえ、苫小牧市では、「自立型人材」の育成とチャレンジできる組織風土の醸成を最大の目標としている。目標を達成するためには、上記の「階層別研修」、「人事評価」、「人員配置」をうまく連動させることで、個々のワークエンゲージメントを高め、効果的な人材育成による組織の活性化を図ることが必要である。

3. 新たな階層別研修の試行運用—新任係長職・新任管理職・部次長職—

(1) 研修全体の概要

上司の指示を待つだけでなく、与えられた仕事に対し、自分の意志や価値観を持ち、何をすべきかを自分で考え行動できる「自立型人材」の育成をテーマとした、一貫性のあるプログラムを本調査研究で試行的に新任係長職、新任管理職、部次長職を対象に実施した。

階層別研修プログラム



(2) 研修全体の総括

各階層の研修を踏まえて、本調査研究では、「部次長職」の新設による効果、管理職の部下育成の意識強化、係長職の高い自己研鑽意識に焦点を当て、各階層共通で表面化した課題を基に、研修全体を総括した。今回の研修の大きなテーマである「自立型人材」の理解について、受講者が作成した自己行動計画や集合研修からも十分なレベルに達しているように見受けられており、意識の向上も見られる。一方で、実践レ

ベルでは、意識すれば実践できる「有意識的有能」の壁を超える職員はまだ少ないため、中長期的視点の継続的な実践が重要である。

#### 4. 新たな人事評価制度案の検討

本調査研究では、苫小牧市の現人事評価制度における課題、「自立型人材」の育成とチャレンジできる組織風土の醸成といった目標を達成するための職員個人の在り方に対する考え方、先進事例調査結果を参考に、新たな人事評価制度案の方向性として、①評価者の面談力強化の必要性、②階層別研修との連動の必要性、③部下からの評価制度の導入の検討、④システムを利用した効果的な運用の検討、の四点を提示している。

これらの方向性を基にした新たな人事評価制度の実現に向けて、評価者を含む職員の抵抗感を軽減するために、制度の試行運用の実施も考慮した、漸進的な制度変更の可能性を探ることが有益である。より多くの職員が納得できる、制度変更や運用を行うことで、新たな人事評価制度が効果的な人材育成ツールの一つになると考えられる。

#### 5. 新たな人事マネジメントの在り方の検討

加速する社会のデジタル化に対応するため、職員個々人の意識や行動を変えるには、組織の人事や人材育成も変えていく必要がある。そのためには、客観的な方法で職員や組織の現状を知ることが求められるが、今回は、HQ プロファイルと SUZAKU を試行的に活用することで、苫小牧市の現状を把握した。

本調査研究では、10 部署の職員 112 名を対象に、HQ プロファイルの受診を行い、個人の特性等を部署ごとに現状把握するとともに、階層別研修の効果測定を行った。分析結果の一つとして人材マップが挙げられるが、苫小牧市の場合は、概ね受診者がマップ上に広くバラついていて、このことから、他の自治体と比べて、苫小牧市は、自由な組織風土であると解釈することができる。

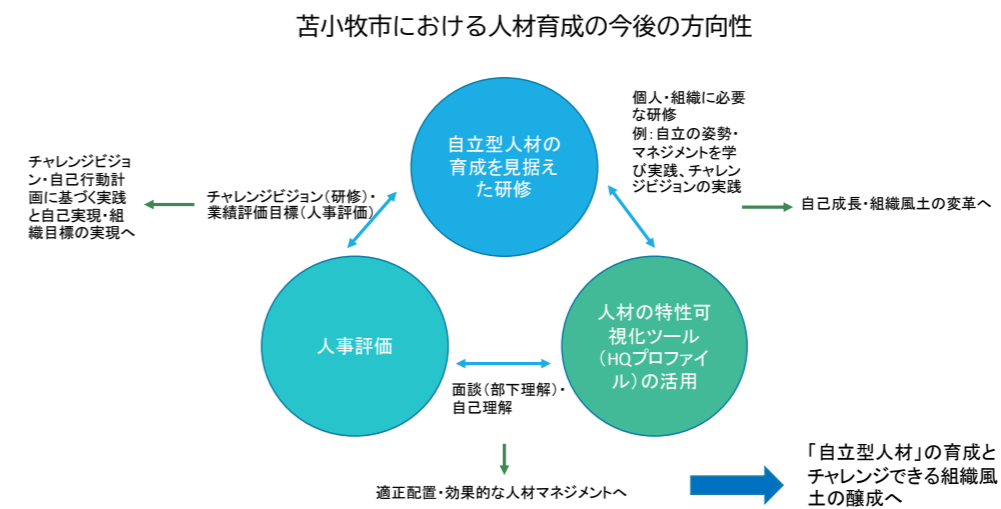
HQ プロファイル受診者の人材マップ



今後、人材マップを含めた分析結果を、どのように解釈し、活用していくかを考えていくことが必要であり、今回の階層別研修の鍵である、「自立型人材」の特徴と照らし合わせて、苫小牧市の人材育成や人事マネジメントの今後の方向性を検討することも有効である。その際には、戦略的人事を行う上で有益となる、SUZAKU のようなツールを本格的に導入することも検討に値する。

#### 6. 苫小牧市における人材育成の今後の方向性

苫小牧市における人材育成の今後の方向性として、「自立型人材」の育成とチャレンジできる組織風土の醸成を実現するために、「自立型人材の育成を見据えた研修」、「人事評価」、「人材の特性可視化ツール (HQ プロファイル) の活用」の三点を柱とする。



これら三点の柱の有機的な連携が重要であると考えられるが、これを念頭に、研修の見直し、より具体的な人事評価制度の検討、HQ プロファイル受診対象者の拡大や結果の活用方法の検討が求められる。これらを実行するためには、より多くの職員の理解、組織全体による認識の共有、目標達成のための行動の質の向上が必要であり、抵抗が小さいと考えられる部分から少しずつ取り組むことが有効である。この積み重ねによって、「自立型人材」の育成とチャレンジできる組織風土の醸成の実現が可能になり、将来的に、職員一人一人の能力向上や組織の活性化を期待することができると思われる。