

北九州市環境職人材育成基本方針

令和 3 年 2 月

目次

はじめに.....	1
I 北九州市環境職人材育成基本方針策定の目的.....	2
1 環境職育成に向けた課題.....	2
II 北九州市環境職人材育成基本方針.....	2
1 目指すべき環境職の職員像.....	2
2 環境職の役割.....	4
（1）求められる能力.....	4
（2）環境職に関連する職場.....	5
3 環境職人材育成の取り組み.....	6
（1）専門性の向上.....	6
（2）市職員としての基本的な事務処理能力、本庁業務に係る能力の向上.....	7
（3）女性職員の活躍推進.....	7
（4）関係部門への働きかけ.....	8
4 業務経験年数に応じた到達目標と研修.....	9
5 ジョブローテーション.....	10
（1）ジョブローテーションの意義.....	10
（2）階層別ジョブローテーション.....	11
（3）スペシャリストの育成.....	11

はじめに

本市では、市の基本構想・基本計画である「元気発進！北九州」プランや経営方針である「北九州市経営プラン」の策定を踏まえ、人材育成を推進するための基本的な方針として、平成21年2月に、「北九州市人材育成基本方針」を策定しました。

その後、「元気発進！北九州」プランの見直し、平成25年3月の「北九州市新成長戦略」の策定、平成26年2月の「北九州市行財政改革大綱」の策定、平成27年の「まち・ひと・しごと創生」の総合戦略の策定などを背景に、平成27年5月に「北九州市人材育成基本方針」を改訂しています。

本「北九州市環境職人材育成基本方針」は、「北九州市人材育成基本方針」を補完するものであり、環境職^{※1}の目指すべき職員像や到達目標、ジョブローテーションなど人材育成の考え方を示しています。

主に環境職が担う行政事務（以下「環境行政事務」^{※2}とする。）は、安全・安心かつ健康で快適な大気・水環境の確保、適切な廃棄物・下水処理の実施など、市民の生活環境に直接関わりのあるものから、低・脱炭素社会づくりや循環型社会づくり、環境国際協力の推進など、長期的・広域的な取り組みにより、市内をはじめとする地域内外の環境保全を促進するものなど、多岐にわたります。環境職職員には、こうした業務を適正かつ着実に実行し、市民生活の向上に貢献することが求められます。

このためには、環境行政事務の中核を担う環境職の人材育成が極めて重要であり、「北九州市環境職人材育成基本方針」により人材育成の考え方を示すとともに、広く共通認識としてとらえ、組織として職員育成を進め、また、職員が自身のキャリアプランを考え、自ら成長する動機付けにもなることを期待するものです。

令和3年2月

※1）環境職とは、平成29年度北九州市職員採用試験から、旧化学職と旧生物職を統合し、新たに設けられた職のことです。

※2）本基本方針では、環境や上下水道など、特に環境職と関わりの深い分野の行政事務を「環境行政事務」と称します。

I 北九州市環境職人材育成基本方針策定の目的

平成21年2月に策定された「北九州市人材育成基本方針(27年5月改訂)」を補完し、環境行政事務を担う専門性と能力、意欲を持った職員を育成するため、環境職が担う業務の特性や課題を踏まえた人材育成方針を策定します。

1 環境職育成に向けた課題

環境行政事務に関連した状況は絶えず変化し、新たな問題に対応する必要があります。こうした中、当然のことながら、安全・安心で、安定かつ公平なサービスの提供が求められるものであり、そのためにも環境職職員は高い専門性とそれを生かす能力を備え持つ必要があります。一方で、実務経験が豊かな職員の退職が進み職務経験の浅い職員の割合が増加していること、試験検査・研究部門での在課年数が短期化し技術習得が難しくなりつつあることなどから、専門性の確保や継承が大きな課題となっています。

II 北九州市環境職人材育成基本方針

1 目指すべき環境職の職員像

北九州市人材育成基本方針の「北九州市職員の目指すべき職員像」をもとに、目指すべき環境職の職員像を示します。

この実現に向け、すべての環境職の職員が、北九州市環境職人材育成基本方針の趣旨を理解し主体的に取り組む必要があります。また、部(所)長、課長、係長、主査はもとより、先輩・ベテラン職員(主任、係員)は、それぞれの職位等の役割に応じ、部下・後輩職員の指導、育成に取り組み、自分自身もまた成長していかなければなりません。

① 市民目線に立った正確で丁寧な分かりやすい説明ができ、市民の信頼、理解、協力を得ることができる職員(市民志向)

環境職は、業務を進める中で、窓口や電話、苦情処理の現場等で市民と多く接することから、それぞれの場面での対応が行政に対する信頼、理解、協力を繋がり、ひいては市政全体への評価にもつながります。

一方で、環境問題は市民に身近な問題であると同時に、専門用語も多く、その防止や解決に関する規制や制度は複雑な面があります。

このため、市民の目線に立って、正確で分かりやすく丁寧な説明を行うことで、市民の信頼、理解、協力を得ることができる職員を目指します。

② 強い「志」のもと、高い専門性や責任感を備えた職員（プロ意識）

環境行政事務は、地域の生活環境保全に深い関わりをもつ、法令に基づく監視・指導等の公権力の執行や、廃棄物の適正処理や資源循環の促進、上下水道事業の安定的な運営に加え、地球温暖化対策などの中長期的な施策や、人や生態系への影響の未然防止を目的とした保健・化学物質対策、産官学民が連携して取組む環境国際協力など、多岐に渡ります。これらを担っていく環境職には高い専門性が求められます。

したがって、高い専門性を身に付けて法令を正確に適用するとともに、常に社会の動向にアンテナを張り、自らの役割を意識し積極的に行動するなど、主体的に業務を遂行することができる職員を目指します。

③ 効率的な業務遂行や改善の意識を持ち、実行することができる職員（改善志向）

監視・指導など一貫した判断や対応が求められる定常的な業務とともに、多様化する行政ニーズに対応することが求められています。

行財政資源（予算、人的資源等）は限られており、全庁的に行財政改革に取り組む必要があることから、環境行政事務においても、常に効率的な業務遂行や改善の意識を持ち、これを実行することができる職員を目指します。

④ 社会の変化に敏感で、新しいものを取り入れ、創造することができる職員（チャレンジ精神）

社会環境の変化はスピードを増しており、行政を取り巻く状況についても例外ではありません。そうした中、環境行政事務に活かせる技術の進歩は目覚ましく、また、社会システムも日々進化しており、これらの中には新たな施策や事務改善につながるものも多くあります。

したがって、社会の変化に敏感で、新しいものを取り入れ、創造することができる職員を目指します。

⑤ 自らの専門性を高めるのみならず、後輩や部下職員を育成し自分自身と組織の成長を実現できる職員（成長志向）

環境行政事務は、科学的な知識はもとより、分野ごとに培われた経験や知識に根差した高い専門性が求められるなか、それらを担う職員は人事異動により入れ替わります。

したがって、環境行政事務においては、その高い専門性を途切れることなく継承していく必要があるため、後輩や部下職員を育成し、自分自身も成長していくことで、組織全体の成長を実現することができる職員を目指します。

2 環境職の役割

環境職は、大気や水環境、廃棄物等に関連した分野の安全・安心を確保し、健康で快適な市民生活を提供する役割を担います。

- この時、
- ・ 政策を理解した、効率的かつ効果的な業務
 - ・ 市民ニーズや社会的要請、状況の変化への対応

を意識し役割を十分に果たすため、環境職の職員には、行政職員として備えておくべき一般的な実務知識や能力に加えて、環境職に関連する職場や業務に応じた専門的な能力が求められます。

(1) 求められる能力

環境職に求められる専門的な能力は、次のとおりです。

求められる能力		内容
企画・調整	企画・計画	課題を明らかにし、解決策を検討・立案する
	実行・推進	解決に至る課程や工程を設計・実行し、進捗管理する
	調整・折衝	臨機応変に判断し、関係者との連携、協議、調整を行う
監視・規制	監視・管理	保全の重要性やその方策を理解し、監視を進める
	審査	関係法令を理解し、適切に許可・届出を審査する
	指導・監督	状況や相談内容を的確に把握し、公平性を保ちつつ、関係法令に則り関係者へ説明し指導する
市民対応	相談	状況や相談内容を的確に把握し、公平性を保ちつつ、関係法令を参照し、臨機応変に対応する
	情報発信	市民ニーズを理解し、理解されやすい情報発信を行う
調査・研究	知識・計画	根拠となる法令・分析法を理解し、測定体制を整える
	技術・技能	測定精度を確保し、必要に応じた分析・測定を行う
	考察・応用	分析・測定結果を把握・考察し、施設管理や監視等に応用する

(2) 環境職に関連する職場

環境職を必要とする職場は、次のとおりです。

ア 企画・監視部門

分野・組織	業務内容	必要な専門性
【分野】 環境監視分野 廃棄物・水行政分野 企画調整分野 【組織の例】 環境局 環境監視課 産業廃棄物対策課 温暖化対策課 施設課 上下水道局 水質管理課（指導係） 施設課 など	・環境監視や発生源監視、循環型社会づくりなど、快適で安全安心な生活環境の確保に関する業務 ・下水道事業に関する業務（発生源の監視・指導、浄化センター・ポンプ場の水質維持） ・市民からの相談対応 ・市民啓発、情報提供 ・議会対応 ・報道対応	・施策の構築、調整力 ・関係法令に関する知識 ・関係法令の適正な運用 ・苦情・相談への対応力 ・適切な情報発信 ・試験検査に関する知識 ・管理対象施設に関する知識

イ 試験検査・研究部門

分野・組織	業務内容	必要な専門性
【分野】 分析・調査研究分野 【組織の例】 保健福祉局 保健環境研究所 上下水道局 水質試験所 水質管理課（検査係） など	・環境保全、生活衛生及び微生物に係る試験、調査・研究 ・浄水場、浄化センターの水質管理 ・水道事業に係る試験、調査・研究 ・下水道事業に係る試験、調査・研究	・試験検査に関する知識、技術 ・関係法令に関する知識 ・管理対象施設に関する知識 ・検査結果に基づいた関係部署への助言 ・調査研究の企画、実践

ウ 職種にとらわれない部門

複雑化、高度化する行政ニーズに対応するため、上記ア・イに限らず、例えば特区制度や企業立地、産学連携等の幅広い分野において、専門知識及び科学的思考力をもった環境職の活躍が期待されます。

3 環境職人材育成の取り組み

環境職の人材育成において最も重要なこととして、専門性の向上と継承があげられます。また、専門性を市政に役立てるためには、専門性に偏らず、行政職員として求められる基本的な事務処理能力を十分に養うことも重要です。

専門性は適切な指導・助言の下、主に職場での業務経験や学びにより養われることから、環境職として必要となる能力や到達目標を意識し、適切な業務分担（短期）やジョブローテーション（長期）を進めるとともに、社会的要請や状況の変化に対応するためにも、外部研修を活用し新たな知識や情報に基づく学びや気づきによる成長を促します。

（１） 専門性の向上

ア 到達目標の設定

人材育成の目安となる経験年数に応じた到達目標を設定します。

到達目標により、管理者は職員の知識・技能の習得状況を把握し、不足があれば、指導や助言、必要な研修を受けさせるなど、適切な育成に取り組みます。また、職員自身が環境職としての到達点を把握することで、自学や自己啓発の動機付けとなることも期待できます。

イ キャリア形成を見据えたジョブローテーション

北九州市人材育成基本方針で示されているジョブローテーションモデル（「環境」）を基本とし、OJT等により環境職としての多様な経験を積む中で、幅広い知識や技能と、得意とする分野や業務を身につけさせたいうえで、将来的にスペシャリスト、あるいはゼネラリストを目指すのかというキャリアプランを考慮に入れながら、効果的なジョブローテーションを行うことが重要です。

ウ OJTの実施

環境職の職員としての知識・技能の習得、専門性の向上の基本は、職場での経験や学びです。

環境行政事務は専門性が高く、届出や許認可の審査、苦情対応、適切なデータの解釈・評価など、専門知識に加え、経験則に基づく情報の活用や対処スキルが求められることから、仕事の経験を通じて能力を養成する仕組み：OJT（On the Job Training）が重要です。OJTは、課長や係長、主査、先輩・ベテラン職員（主任、係員）など業務に精通した指導者による適切な指導・助言のもと、職場における個々の職員の能力を的確に把握した上で実施するもので、この時、指導する側と受ける側の双方がOJTを正しく理解することも重要です。

エ 派遣研修等の活用

本市では、環境省等に研修生等として職員を派遣しています。派遣は、経験を広げ、知識を深めるだけでなく、国や他の自治体の職員とネットワークを構築できる機会であり、今後とも、活用していく必要があります。

なお、「北九州市人材育成基本方針」においても、「人事交流の推進」として、他の地方公共団体や省庁、民間企業との人事交流を行うとされています。

オ 職員研修の充実

O J Tを効果的に進めるため、転入者研修、関係法令やデータの精査・管理施設への応用に関する課内勉強会、O f f - J T（Off the Job Training、職場外研修）を導入し、職員育成の充実を図ってきたところです。幅広い業務に的確に対応できる能力を習得するため、今後も、関連する職場が連携して行う研修など、充実を図っていきます。

（２）市職員としての基本的な事務処理能力、本庁業務に係る能力の向上

環境職の職員（主査、主任、係員）は、環境や上・下水道など多岐にわたる分野の職場に異動します。それぞれの分野で求められる専門性は少しずつ異なるものの、行政職員として求められる基本的な事務処理能力に違いはありません。

このため、「現場」である試験検査・研究部門などにおいても、本庁と同様に新規採用職員等の若手職員に対し、起案、契約などの文書事務や会計事務にも従事させ、市職員としての基本的な事務処理能力の向上を図る必要があります。

また、本庁である企画・監視部門においては、特に若手、中堅職員に対し、現場の指導や調整だけでなく、予算、決算、市長・副市長・局長協議を通じた政策形成、議会対応等の業務に従事させ、将来の環境職の行政幹部としてはもとより、いずれの部署に異動しても能力を発揮できる人材として育成を図る必要があります。

特にその中でも、育成期（新規採用から１０年程度）にある若手職員は、適性分野の見極めや自身のキャリアを主体的に捉えられるようになるために、早期に多種多様な業務を経験する必要があります。そのため、職員の適性に応じて例えば特区制度や企業立地、産学連携部門等への職種にとらわれない職員配置も行うなど、他の職種との交流を図ることで、幅広い視野と職務遂行能力を備えた人材を育成することを目指します。

（３）女性職員の活躍推進

北九州市職員女性活躍・ワークライフバランス推進プログラム（２０１９～２０２３年度）において、４つの取組みの柱の一つに「性別にかかわらず人材育成の強化」が掲げられています。同プログラムでは、「質の高い行政サービスを提供するためには、性

別にかかわらず多様な人材が政策決定に参画することが必要」、「2040年には行政職全体の男女比はおおよそ半々になると推計される」として、

○長期的な視野に立ち、2040年に女性管理職比率を40%とする目標を掲げ、メンター制度の拡充や女性役職者のロールモデル見える化を図り、女性職員の活躍を推進

○係長昇任に向けた育成の強化として、資質や能力、仕事と家庭との両立に関する不安解消を目指し、仕事を通じた能力開発や計画的な育成、ライフイベントを考慮した業務経験の付与

○性別にかかわらず若手のうちから将来のキャリア形成を意識し、職員のキャリア形成を後押し

○係長昇任後の、短期ジョブローテーションによる多様な業務経験の付与、係長相互のネットワークづくりの支援

等に取り組むことされています。

環境職においても、この趣旨に沿い、女性職員の活躍推進に取り組んでいかなければなりません。具体的には、課長・係長が、昇任試験の受験の喚起や、女性職員のキャリアアップを見据えた事務分担を行う他、女性活躍推進部門が実施する研修等の機会を活用するなど、組織を挙げて取り組む必要があります。

(4) 関係部門への働きかけ

環境職の人材育成は、主な配属先である環境や上・下水道などの行政部門だけで実施できるものではなく、技術職としての関連が深い生活衛生部門や職種にとらわれない部門、人事部門をはじめとする関係部門を含めた対応が必要となるものもあります。

今後こうした課題を整理し、関係部門と協議していきます。

4 業務経験年数に応じた到達目標と研修

到達目標 (上段：部門共通、中段：企画・監視部門、下段：試験検査・研究部門)		研修等
初任期 <経験年数> 1～2年	・業務の目的や、基本的な考え方、進め方を理解し把握する ・関係する法令と業務との関係性を理解し、把握する ・測定の種類など試験検査・研究と業務との関係性を理解し、把握する ・文書事務、会計事務、議会、予算など一般的な実務を理解し把握する ・補助を受けながら業務を遂行する	・転入者研修 ・OJT、課内勉強会 ・九州環境技術創造道場 ・省庁等主催研修 ・学会参加 ・大都市会議等外部との協議会 ・機器メーカー等主催研修
	・許可・届出に係る窓口業務、苦情対応を行う ・議会や報道対応に関連した事務処理を理解し把握する	
	・測定や理化学機器の原理と実務を理解し、習得する ・測定項目の意図や測定結果が示す意味を理解し、習得する	
中堅期 <経験年数> 3～4年	・関係者と協議、または適切な説明を行い、業務を遂行する ・苦情等が発生した場合、対応方針を提案し速やかにとりまとめ、実行する ・業務に関連する情報収集を進め、業務に反映させることができる ・初任期職員への指導、助言ができる	<u>有益な資格例</u> ・公害防止管理者 ・技術士 ・技術士補 ・環境計量士 ・エネルギー管理士 ・環境カウンセラー ・下水道技術認定試験
	・業務に関する課題を把握し、改善策を提案することができる ・解決策の検討など、主体的に苦情対応を行うことができる ・議会や報道対応に関連した資料を作成することができる	
	・測定結果を解釈し、説明することができる ・調査研究の成果をまとめ、発表・報告することができる ・理化学機器を維持管理することができる	
ベテラン期 <経験年数> 5年～	・困難な業務を主体的に遂行することができる ・情報や調査結果から課題を抽出し、改善計画を展開することができる ・課題解決に向け、国等に対し、新たな政策の提案ができる ・初任期、中堅期職員の指導、育成ができる	
	・市内企業などの関係者に課題解決やさらなる環境改善に向けた提案や関係者調整ができる ・新規事業の必要性を検討し、必要な予算編成を行う	
	・課題に応じた調査研究計画を策定し実行する	

5 ジョブローテーション

(1) ジョブローテーションの意義

行政職員には、部門や分野のいずれにも偏らない幅広い知識と能力が求められます。

そのような中、環境職の職員がその専門性を発揮し、また、市職員として幅広い職務に対応できる能力や経験、知識を習得するため、在職年数や職位など育成段階を考慮しつつ、ジョブローテーションを実施します。

また、ジョブローテーションを通じて多岐にわたる行政目標や直面する課題と向き合うことが、目指す将来像やキャリアプラン、業務適性について考える機会につながり、環境職として活躍する意欲を醸成することになります。

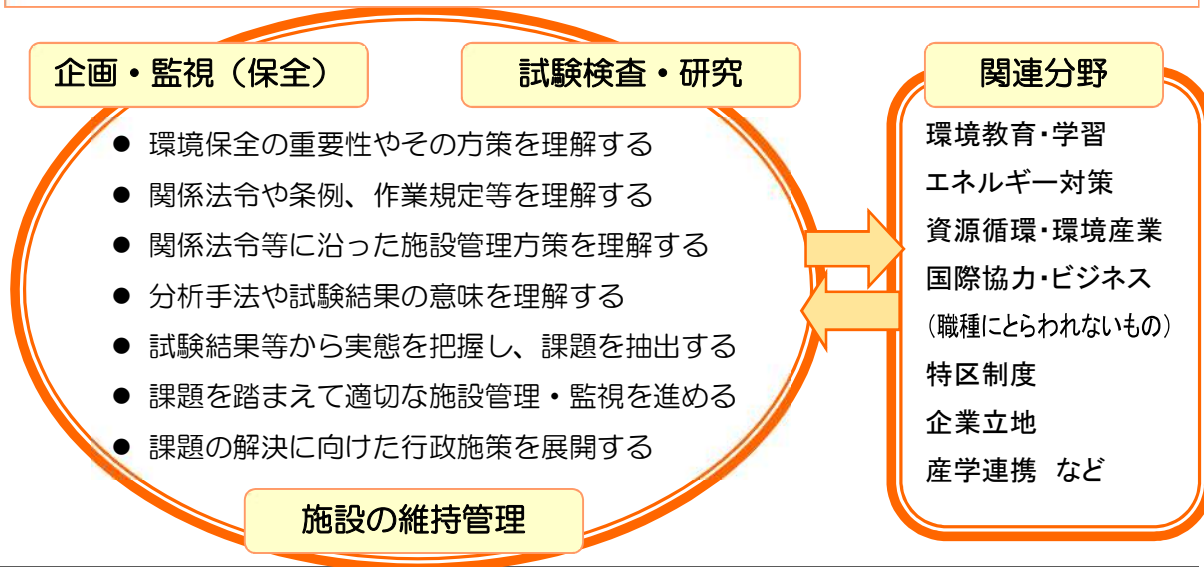
例えば、環境局（環境監視部門）を経験した職員が、保健環境研究所に異動して分析（試験・研究）業務を経験することで、試料採取から分析、データ処理、行政指導に至る一連の流れが把握できます。上下水道局で水質管理技術を学んだ職員が、環境局に異動して関係法令を学ぶことで、水質保全の意義や手法などに関する理解を深めることができます。また、保健環境研究所で分析技術を習得した職員が、上下水道局に異動して分析業務を行う場合では、試料に応じた取扱方法や利用目的に沿った分析手法などを経験することで、技術の幅が広がります。

さらに、育成期にある若手職員については、個人の適性に応じて、職種にとられない職員配置も行うことで、他の職種との交流を図り、幅広い視野と職務遂行能力を備えた人材を育成することを目指します。

このように、ジョブローテーションにより様々な分野を経験することで、環境職としての専門性を高めるとともに、市政全般に対する理解を深め、市民生活の向上につなげていきます。

環境行政事務の関係性

環境保全に係る業務を適正かつ着実に実行し、市民生活の向上に貢献できる力を養う。



(2) 階層別ジョブローテーション

育成期（約10年）

企画・監視部門と試験検査・研究部門を3年程度のジョブローテーションで偏りなく経験させ、市職員及び専門職として必要な基礎知識・能力の育成を図ります。また職員の適性に応じ、職種にとらわれない異動も経験し、より幅広い職務遂行能力の育成も図ります。

開花期

育成期に得た知識や能力を踏まえ、さらに幅広い業務経験を積み、政策立案能力や実践力を育成します。また、専門職としての知識・能力を生かした中堅職員として活躍することで、さらなる能力開発を促すとともに、スペシャリストとしての適性を見極めます。

発揮期

専門職としての知識・能力を発揮し、環境行政事務の先導者としての活躍を促します。

	育成期		開花期 (係員・主任・主査)		発揮期 (主査・係長～)
考え方	・部門、分野の異なる職場を広く経験し、基礎知識・能力を育成	⇒	・業務経験を積み、能力開花を促進 ・スペシャリストとしての適性を見極めます	⇒	・適性にあった部門・分野を中心に活躍
	・配属は、特定の部門・分野に偏らないことが重要		・自分の強み（分野・業務）を持たせる ・職場での役割を意識させる（係長補佐・後輩の育成指導等）		・中心的立場から業務をけん引させる ・環境職全体の人材育成を意識させる
部門・分野	<u>企画・監視部門</u> ◎監視指導分野 ◎廃棄物・水行政分野 ◎企画調整分野 <u>試験検査・研究部門</u> 職種にとらわれない部門		適性を考慮した部門・分野（職種にとらわれない部門を含む新たな分野、または、再度の配属）		適性に合った部門・分野（職種にとらわれない部門を含む新たな分野、または、再度の配属）

(3) スペシャリストの育成

「開花期」から「発揮期」に到達した職員については、それまでに培った能力や経験を活かせる部署への配置を積極的に行います。また、環境行政事務は、安全・安心かつ健康で快適な大気・水環境の確保、適切な廃棄物・下水処理の実施など、市民の生活環境に直接関わりのあるものから、低・脱炭素社会づくりや循環型社会づくり、環境国際協力・ビジネスの推進など幅広く、それぞれの専門知識を基に将来を見据えて時宜を得た取り組みを国内外で展開することが求められるため、スペシャリスト（中核となる人材）を育成する必要があります。

このようなことから、それぞれの部門で特に適性が高く、自身の専門性を高めることを希望する職員については、意欲を重視した人事異動を検討します。