

新得町職員人材育成基本方針

平成29年6月
新得町

目 次

I	はじめに	1
II	人材育成の基本的考え方	2
	1 目指すべき職員像	
	2 必要とされる能力	
	3 階層別に要求される能力	
III	人材育成の取り組み	5
	1 人事管理	
	（1）人材の確保	
	（2）女性職員の登用	
	（3）人事評価制度	
	（4）人事異動希望申出制度の活用	
	（5）昇任管理	
	（6）希望降任制度	
	（7）再任用職員の能力活用	
	2 職員研修	
	（1）職場研修（OJT）	
	（2）職場外研修（OFF-JT）	
	（3）自己啓発	
	3 職場の環境づくり	
	（1）管理監督者の意識改革	
	（2）職場内のコミュニケーションの活性化	
	（3）研修に参加しやすい体制	
	（4）ハラスメント対策	
	（5）心と体の健康管理	
IV	おわりに	13

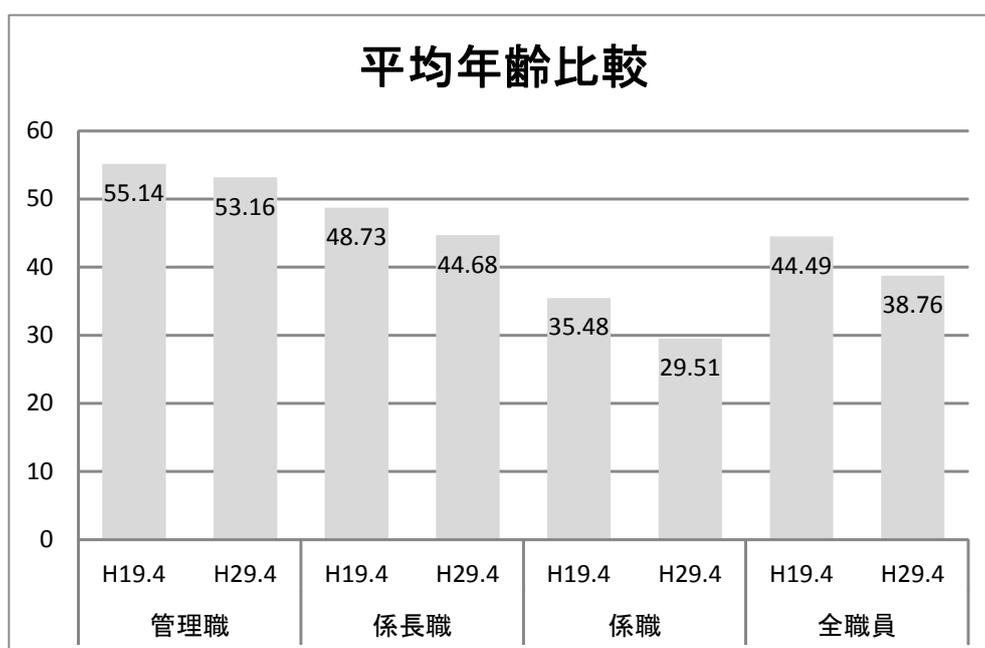
I はじめに（方針策定の基本認識）

地方自治体を取り巻く環境は、厳しい財政状況、少子高齢化の進行、住民の価値観・生活環境の複雑・多様化などにより、目まぐるしく変化しています。また、地方分権の進展に伴い、地方自治体の自己決定、自己責任のもと、より質の高い行政サービスの提供が求められています。

地方自治体の行政水準、行政サービスの質を大きく左右するのは、実際に行政を担う職員の意欲、能力の水準であり、職員一人ひとりが直面する様々な課題に即応できる高度な知識・能力を備えていく必要があります。

新得町では、この10年間で60名が退職し、大幅に職員が入れ替わり若返りました。行政運営が質・量ともに変化し、増大する事務事業の執行にあたっては、職員研修の充実や、職員の能力向上を図り、職員一人ひとりが目的意識を明確にして、その任務を遂行するとともに、組織として職員の能力を最大限に発揮させる体制を確立していかなければなりません。

そこで新得町では、目指すべき職員像を明らかにするとともに、職員の能力開発をより効果的に推進するため基本的事項、「人事管理」・「研修制度」・「職場の環境づくり」の3つの視点に立った「新得町職員人材育成基本方針」を策定し、総合的、長期的な取組を実施します。



Ⅱ 人材育成の基本的な考え方

1 目指すべき職員像

社会情勢の変化や多様化する市民ニーズに柔軟かつ的確に対応し、自主的・自律的な行政運営を推進していくため、次のような職員像を目指します。

- ①地域に根ざし、市民の目線で考え、市民とのパートナーシップのもと、積極的にチャレンジする職員
- ②高い倫理観と強い使命感、責任感を持つ職員
- ③豊かなコミュニケーション能力と広い視野を持ち「気付く」ことのできる職員
- ④新たな変化に対応しながら、変革、創造できる職員
- ⑤コスト意識と経営感覚を持ち、計画的に物事をやり遂げる職員

2 必要とされる能力、取り組み姿勢

・必要とされる能力

区分		必要とされる能力
管理能力	マネジメント能力	部下の適性や能力を掌握し、士気の高揚・維持に努めるとともに、組織をまとめ目標達成に導く能力
	人材育成能力	部下の個性に合わせて指導、育成し、その資質を向上させる能力
政策形成能力	企画力・計画力	課題解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立て実行する能力
	目標管理能力	担当業務についての目標を設定し、計画を立て、計画に基づき実行し、その結果を評価して次の段階の業務に生かす能力
対人能力	接遇能力	相手の立場に立って話を聞き、親切、丁寧で思いやりを持った対応ができる能力
	コミュニケーション能力	適切なコミュニケーション（報告・連絡・相談）を積極的に行い、業務を円滑に遂行する能力
業務遂行能力	知識、技術力	行政全般にわたる知識と業務に必要な専門的な知識、技能を持ち、業務を正確かつ迅速に処理できる能力
	課題発見能力	取り組むべき課題を発見する能力
	自己管理能力	困難な状況でも自己を見失わずに冷静に対応し、安定した態度で業務を遂行する能力
	理解力・判断力	状況を把握し、適切に対応する能力
	危機管理能力	危機要因を把握し、それらに対応するため、的確に判断し、行動する能力

・ 取り組み姿勢

区 分	取 り 組 み 姿 勢
倫理観	公務員としての高い倫理観と使命感を保持し、公平公正な職務執行に心がける姿勢
コスト意識	限られた資源を有効活用し、効果的で効率的に職務を遂行する姿勢
業務改善意識	業務に対し問題意識を常に持ち、業務効率向上のための方策を考え、積極的に提案、実行しようとする姿勢
町民本意の視点	町民の立場に立ち、その実態やニーズの把握に努め、その上で「まちづくりの主役は町民」という認識を持ち、協働のまちづくりを実践しようとする姿勢
チャレンジ性	前例にとらわれず、新しい課題、困難な課題に積極的に取り組み、柔軟な発想・工夫により新たな解決方法を探り出し、問題を解決していこうとする姿勢
協調性	他の職員との協力により業務を円滑に遂行しようとする姿勢
柔軟性	新たな状況や時代の変化に適切に対応していこうとする姿勢
地域理解	新得の歴史・文化・現状を把握し、理解しようとする姿勢

3 階層別に必要とされる能力

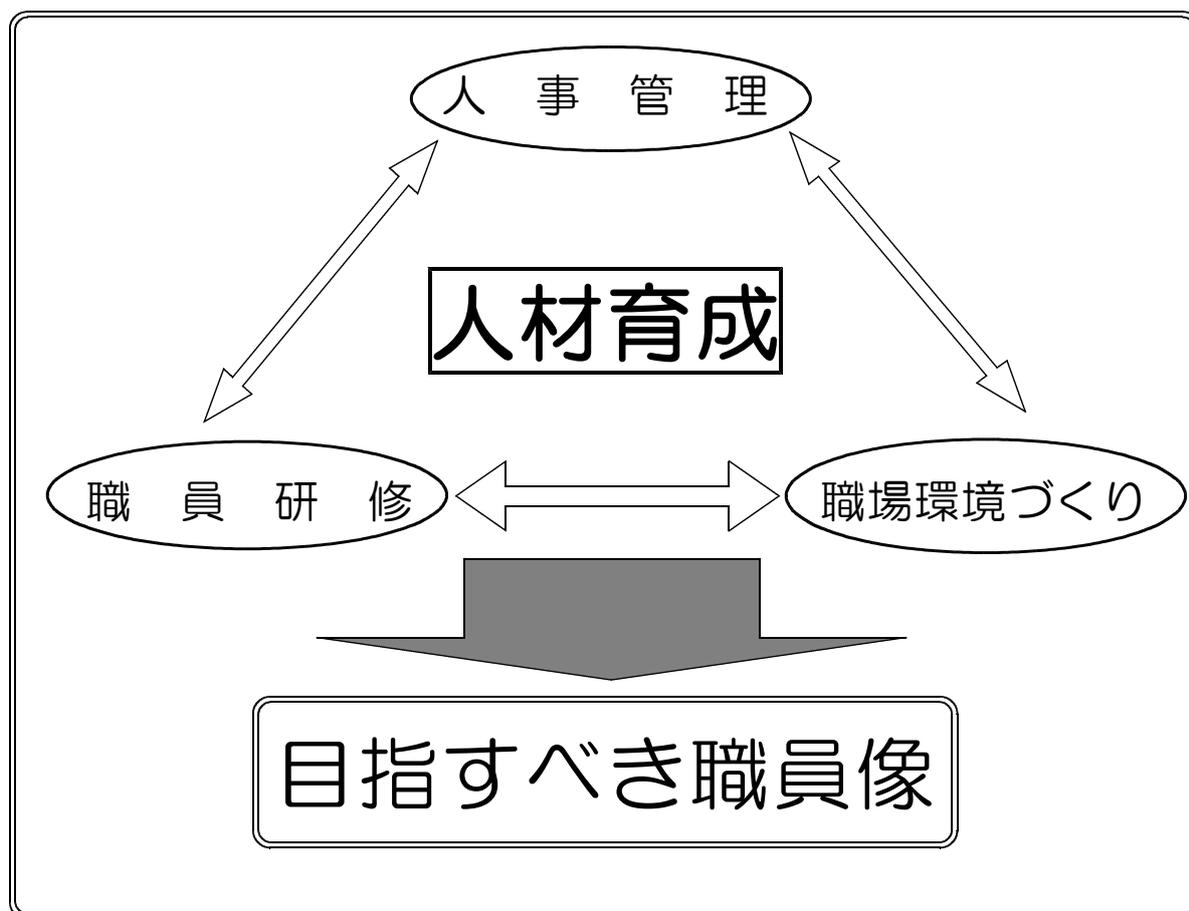
階 層		必要とされる主な能力
管 理 職	課長級	<ul style="list-style-type: none"> 課の責任者として、町の執行方針、課の目標を示し、総合的、長期的視点に立ち方向性を打ち出し、課題の解決や政策判断及び総合調整を行い、行政運営にあたることができる能力 部下職員の育成・指導・監督を行うとともに部門の統括や改革を図る
	課長補佐級	<ul style="list-style-type: none"> 課長を補佐し、町の執行方針、課の目標を踏まえ、総合的な価値判断に基づき、その目標を達成するため、業務を効果的に遂行することができる能力 部下職員の能力・適性等を把握し、職員の能力を最大限発揮させるよう育成・指導・指揮をする
監 督 職	係長級	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務に精通し、常に問題意識を持って改善方法を考えながら業務を遂行するとともに、計画的に業務の進行管理を行い係内の組織管理ができる能力 上司を補佐するとともに、部下職員の指導・助言・支援し、能力開発を促す
一 般 職	主任級	<ul style="list-style-type: none"> 高度な知識で業務を正確に遂行でき、係の業務を円滑で効率的に推進することができる能力 上司の指示等を的確に受け止めるとともに、後輩への実務指導を行う
	主事級	<ul style="list-style-type: none"> 組織の一員として、与えられた担当業務を正確かつ迅速に処理し、問題意識を持って業務にあたり、問題解決に向け積極的に取り組むことができる能力 業務に必要な基本的な知識及び技術を身につける

Ⅲ 人材育成の取り組み

人材育成を進めていくうえで最も重要なポイントは、「自学(自己啓発)」をいかに促すのかという点です。自らが能力開発意欲を持たなければ、研修の機会を与えられても成果が上がるものではありません。町民に役立つ人材育成をしていくためには、個々の職員が新しい知識や考え方を学び、自らの能力を高めようとするモチベーションを引き出す仕組みが最も重要です。

職員は、組織の中で様々な業務や職場を体験し、日々の課題解決に向けての取り組みを重ねることにより成長していきます。人材を育成するためには、体系的に実施される集合研修により能力開発を進めることも重要ですが、人事異動、承認、評価などを通じた意欲と能力を引き出す人事管理、日々の業務を遂行する中で職員の個性に応じて意欲を高める職場研修、職場の自己開発の意欲を醸成するための職場環境づくりなどの各分野にわたり取り組むことで相乗効果が発揮されます。

新得町では、「人事管理」、「職員研修」及び「職場の環境づくり」を相互に連携させ、人材育成を効果的に進めていきます。



1 人事管理

人事管理は、採用、異動、昇任等を通じて職員個々の意欲と能力を最大限に引き出し、それを組織として効果的に生かすことを一つの目的としています。人材育成を効果的に推進するため、いかにして職員が仕事に対してやる気を持てるかを人事管理の面から考え、人材育成に取り組んでいきます。

(1) 人材の確保

多様化する住民ニーズに対応するための基礎的、専門的な能力に加え、幅広い視野を持ち、時代の変化に柔軟に対応できる意欲のある多様な人材を確保するため、公平・公正性を保ちながらより人物重視の採用を行います。

(2) 女性職員の登用

行政サービスの一層の向上を図るためには、男女を問わず意欲と能力のある職員を積極的に登用していくことが重要です。社会経済情勢の変化に伴い行政需要がますます多様化していく中で、女性職員の意見や能力をより一層政策形成に生かすため、管理監督職への積極的登用を行います。

(3) 人事評価制度

人事管理を推進していくには、職員一人ひとりの能力、実績を評価し、配置や能力開発などに適切に反映することが必要であり、また、職員の意欲向上等を図るため、人事評価制度を運用します。

(4) 人事異動希望申出制度の活用

職員が希望した部署へ配置することで、意欲を持って業務を遂行し、職員の持続的なモチベーションの維持を図ります。

(5) 昇任管理

職員の意欲・能力・実績を的確に把握し、年功にとらわれず能力や実績を重視した昇任管理が必要となります。特に、管理職については、その意識と行動が職場の雰囲気や職員の意欲を大きく左右する存在であり、職員の士気の高揚、自己啓発の推進、主体性の発揮の観点からも、意欲と能力の高い職員を登用します。

(6) 希望降任制度

行政運営、人事管理の面での必要性を考慮しながら職員の健康や家庭の事情に応じた任用を行うことで、職務に対する希望を尊重し、組織の活性化を図るため、本人の希望に基づく希望降任制度を活用します。

(7) 再任用職員の能力活用

再任用職員が、現役職員へ業務遂行のノウハウの継承や豊富な経験に基づくアドバイスをすることにより人材育成に係わる体制づくりを検討します。

2 職員研修

多くの職員は、「研修担当部局が実施している研修（職場外研修）」を「職員研修」と考えています。しかし、その研修でさえも「仕方なく」あるいは「仕事が忙しいのに」というマイナス思考が強く、自己の能力開発といったプラス思考での取組とは必ずしもいえない状況にあります。

一方で、「職場研修」と「自己啓発」はあまり意識されておらず、実施も十分であるとはいえません。しかし、職員が成長する機会の多くは、実際の職場において職務を通じ、上司や先輩から学ぶ中にあり、また、職場外研修や職場研修をより効果的なものとするためには自己啓発の意欲は欠かすことができません。

今まで研修担当部局が実施してきた研修（職場外研修）は、職員を平等に扱うという基本方針の下で運用されてきており、研修内容も全員一律の内容で実施することが一般的でした。しかし、職員一人ひとりには、個性があり、伸ばすべき能力や必要とする能力にも個人によって異なるということを認識したうえで、職員一人ひとりの持てる能力を最大限に伸ばすような研修制度を作る必要があります。

今後の研修制度は、人事管理と連携することはもちろん「研修の三本柱」である職場研修、職場外研修、自己啓発のそれぞれの特徴を活かしながら人材育成を図っていきます。

(1) 職場内研修（OJT）

職場内研修（OJT：On the Job Training）とは、職場の上司等が職場内で仕事をしながら、仕事に必要な知識・技術・技能・態度などを意図的・計画的・継続的に指導し、習得させることによって全体的な業務処理能力や力量を育成するものです。

職場内研修は、日常的な業務に直結し、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、人材育成や個々の能力開発においては、極めて有効な手段です。

職場内研修を進めるにあたっては、職場を学習する場、人を育てる場として捉え、取り組むことが必要であり、今後はさらなる管理・監督職自らの資質向上に向けた自発的な取り組みが求められます。

今後は、各職場で職場内研修が有効に、かつ習慣化されるよう研修担当部局が支援していきます。

●職場内研修における管理監督者の責任と役割の明確化

部下を育成することは、管理監督者の職務であり責務です。職員の自覚を促すため、研修等を通して管理監督者の役割を認識し、部下職員の指導・育成技術の習得を図ります。

●OJT研修の定着化と職場研修等の指導体制づくり

管理監督者を中心とした全庁的なOJTの推進を図るとともに、部下の育成指導マニュアル等を作成します。

(2) 職場外研修 (OFF-JT)

職場外研修 (OFF-JT : Off the Job Training) とは、本来の職務から離れたところで行う研修です。研修担当部局が実施する研修や広い意味では外部研修機関 (北海道市町村職員研修センターや十勝定住自立圏広域研修等) への派遣研修であり、人材育成の手段として最も一般的に行われています。

職場外研修は、知識や技術を短期間で集中的に学習することができることや、他職場や他市町村などの環境が異なる職員との受講により意識の高揚を図るなどの効果が期待できます。

今後も職場外研修の重要性を認識し、時代の変化に対応した研修や職員の要求に応じた能力開発のできる研修を実施するよう内容の見直しを行い、研修の成果が業務遂行に十分活用されるよう、充実した研修機会を提供します。

●管理監督者研修

職場研修を通じた人材育成や職場の環境づくりには、管理監督者の果たす役割と責任が大きいものがあります。

特に課長補佐以上の管理職には、部下に対する指導力や経営管理 (マネジメント) 能力が要求され、さらには、変化の激しい現代においては行政運営を執り行う管理者として経営センスなどの能力も要求されます。

〈主な施策〉

- ・ 人事評価、目標管理に関する研修の実施
- ・ 経営能力向上に関する研修の実施
- ・ 人材育成能力向上に関する研修の実施

●能力開発研修

能力開発研修の基本は自己啓発・自己学習です。職員がやる気になって主体的に学習してこそ効果があり、自分に不足している能力を研修で補ったり、得意分野の能力をより伸ばしていくことが必要となります。

職員の自己啓発を尊重し、今までと同様に、自治大学校、市町村アカデミー、北海道市町村職員研修センター、十勝定住自立圏広域研修は公募を行います。

〈主な施策〉

- ・ そのときの課題に合った研修科目の設定
- ・ 年間研修予定の提示

●政策形成研修

地方分権時代を担うに相応しい人材の育成には、職務遂行能力及び政策立案能力の向上と経営感覚や常に町民の視点で考える意識が必要です。

そこで、若手職員の能力向上と斬新かつ柔軟な発想を町政に反映させる取り組みを進めます。

〈主な施策〉

- ・若手職員による政策提案制度の実施
- ・議会常任委員会視察遂行研修

●階層別（係長職、係職）研修

係長研修については、プレゼン能力向上、横の連携強化、他課(係)の業務理解を促進するため、開催時期に応じた課題をテーマとして定期的に係長研修を実施します。

係職研修については、事務の基礎など、共通の知識を学ぶ場としての研修及び物事を多方向からとらえ、自分の仕事や新得町との関連を考えるための「気付き」を養うための研修を実施します。

〈主な施策〉

- ・定期的な係長研修の実施
- ・職員の基礎的事務等を学ぶ研修の実施
- ・新聞スクラップ研修

●新規採用職員研修

若手職員を育成することは、人材育成の中で重要な位置を占めます。特に新たに採用となった職員には、地方公務員としての自覚を深めるとともに、必要な一般的な基礎知識等の習得や新得の歴史、文化を学ぶほか、職場への適応力を養成します。

〈主な施策〉

- ・新社会人を歓迎する集いへの参加
- ・公務員としての基礎的な知識を学ぶ研修
- ・地域理解につながる研修の実施
- ・メンタルヘルス研修

●自己開発（キャリア・デザイン）研修

職員一人ひとりが、自らの適性、経験等を踏まえた上で、仕事を通じて将来的にどのような職員になりたいかの中・長期的に見据え、これを意識して日々の業務に取り組むことにより、能力・意欲の向上につながります。

〈主な施策〉

- ・キャリア・デザイン研修の実施（若年層）
- ・物販研修

●外部研修機関への派遣研修

職務に必要な最新の情報、高度な専門知識・技能を得るには、ある業務に特化した派遣研修は有効な手段でありとても効果的です。また同時に、他団体の職員や外部の人との格好の交流の場であり、学習意欲を高める機会でもあります。

このため、自治大学校、市町村アカデミー、北海道市町村職員研修センターや十勝定住自立圏研修等の専門研修機関への派遣研修を今後も積極的に実施します。

〈主な施策〉

- ・専門研修機関への派遣研修の充実

●各種関係機関等への派遣研修

各種研修機関への派遣及び北海道との人事交流等を今後も可能な限り継続していくとともに姉妹町、友好都市への長期派遣についても検討していきます。

また、民間企業の経営感覚や対人能力を学ぶため、民間企業等への派遣研修についても検討していきます。

〈主な施策〉

- ・各種関係機関への派遣研修
- ・北海道との人事交流
- ・民間企業等への派遣研修
- ・姉妹町、友好都市への派遣研修

●メンタルヘルス研修

職場環境の変化や業務遂行における環境の変化等から、職員のメンタルヘルスの必要性は一層高まっており、職員一人ひとりや管理監督者としての意識の喚起に努めます。

〈主な施策〉

- ・階層別でのメンタルヘルス研修

●接遇意識・能力向上のための研修

「行政は最大のサービス産業である」という視点に立ち返り、町民満足度向上のために、接遇意識・能力の向上を図ります。

●地域理解研修

地域に根ざした職員を目指すためには、地域のことをより理解し、行政・民間にかかわらずどのように連携していけるか考えることが重要であり、そのきっかけとなるような研修を実施します。

〈主な施策〉

- ・町内施設視察研修
- ・手話研修

●提案による研修

担当課ならでの発想により研修を募集し、他課の職員が担当外の業務や事業を経験することにより、職員の資質向上や見識の深まりにつながるような研修を実施します。

〈主な施策〉

- ・提案による研修の募集

(3) 自己啓発

職務を遂行する上で必要な知識・技能を習得するためには、単に研修内容を充実させ、参加するだけでは必ずしも十分ではありません。職場研修、職場外研修及び自己啓発を組み合わせ、総合的に実施することが必要です。

自己啓発では、職員一人ひとりが必要な知識、能力、経験等について自覚し、能力を開発する必要性を理解し、主体的に学習することが重要です。

今後は情報提供などを充実させるとともに、自己啓発のきっかけづくりを進めていきます。

●管理監督者の自己啓発についての理解

職員の自己啓発を進めるためには、職場の理解と支援が必要です。自己啓発を進めやすい職場風土の形成を図り、職員の取り組みを奨励することが、管理監督者の職務ともいえます。

●通信教育等各学習機会の拡大と情報提供

職員の自主的・積極的な学習活動を支援するため、各種の通信教育や各種セミナー等の情報を提供します。

3 職場の環境づくり

職場の体質や雰囲気は、職員の意欲に大きな影響を及ぼすものです。

人材育成を進めるためには、職員研修や人事管理などの手法を充実するだけでなく、職員の自己啓発意欲や能力向上に大きく影響を与えるのは職場環境であるといえます。

これからの職場は、これまで以上に活発な議論ができ、職員同士互いに支え合い、学び合うことができる職場風土が不可欠です。

特に管理監督職員については、意識改革を図るとともに、強いリーダーシップを発揮する必要があります。

(1) 管理監督者の意識改革

職員の能力開発にとって職場環境は重要な要素であり、職場環境の形成には、管理監督者の果たす役割や責任は極めて重要です。人材を育てる職場環境を形成するため、管理監督者の職務として、人材育成を明確に位置づけることに努めます。

(2) 職場内のコミュニケーションの活性化

職場においてコミュニケーションを良くすることは、非常に重要です。組織内において、コミュニケーションが不足していると、意思疎通が阻害され、仕事上の連携も取れなくなり、組織としての機能が果たせなくなります。

職場におけるコミュニケーションの基本は、いわゆる「報告（ホウ）・連絡（レン）・相談（ソウ）」です。「報告・連絡・相談」は、仕事を円滑に進めるために不可欠なものであることから、管理監督者は仕事を進める上で十分な認識のもと、職場のコミュニケーションが良好に保たれるよう努める必要があります。

また、課題解決のための協議を活発に行えるよう課などで行われる職場会議（ミーティング）の定期的な実施を推進します。

(3) 研修に参加しやすい体制

職員が研修に参加しやすいよう、職場における研修に対する理解を深めるとともに、研修担当においても、研修計画や内容の事前周知等により研修を受講しやすい環境づくりを推進します。

(4) ハラスメント対策

セクハラやパワハラの防止に向けて意識啓発を繰り返し行うとともに、職場の問題について素直に話し合える環境づくりに努めます。

また、被害者に対する相談体制の充実に取り組み、万一ハラスメントが行われた場合、加害者に対し、厳正な処分を行います。

(5) 心と体の健康管理

職員が前向きに生き生きと仕事をし、その能力を伸ばしていくためには、心身ともに健康であることが何よりも大切です。そのためには、職員自らの健康管理はもとより、組織的に職員に対しての相談窓口など支援体制が必要であり、健康診断結果に基づく健康管理指導等の充実やメンタルヘルスへの対応など職員が働きやすい職場づくりに努めます。

Ⅳ おわりに

人材育成は、人事・研修担当部門のみで行うものではなく、職員全体で取り組んでいくものといえます。人材育成を効果的・効率的に進めるためには、管理監督者はもとより全職員が主体的・積極的に取り組む必要があります。

●管理監督者の役割

管理監督者は、職員の能力を有効に活用し、その能力や適性に応じた指導を行う立場にあり、職場研修や職場の学習的環境づくり等、様々な場面で人材育成の役割を果たさなければなりません。

●職員の役割

人材育成の取り組みには、まず職員一人ひとりの主体的な取り組みが必要です。公務員として職務を遂行する上で、自らの意欲を高め、能力の開発に努力していくことは、職業人として当然の責務であることを自覚し、自己啓発に努めるとともに、周囲の職員にも刺激が与えられるような役割が求められます。

「新得町職員人材育成基本方針」は、人材育成の指針として取り組むべき方策と方向性を明らかにしたものです。

職員に何よりもまず求められるものは「意識改革」です。今までの仕事を地道にこなしていくだけではなく、新しい課題にチャレンジしていくバランスのとれた職員となることが望まれます。そして、住民の視点に立ち、行政サービスの質を絶えず向上しようとする「意識」に変えていかなければなりません。

今後は、基本方針に基づく様々な取り組みにより、より高い能力や意欲を持った職員を育成していきます。

なお、基本方針は社会情勢の変化等に柔軟に対応し、その時代に求められる職員の能力や組織の在り方に応じた見直し等を実施しながら人材育成を推進していくものとします。