

美唄市人材育成基本方針



平成 28 年 2 月

美 唄 市

美唄市人材育成基本方針

〈目 次〉

I	人材育成基本方針策定の背景とその必要性	
1	地方自治体を取り巻く環境変化と人材育成の必要性	1
2	美唄市人材育成基本方針策定の目的	2
3	人材育成推進体制の整備	2
II	美唄市の都市像と目指すべき職員像	
1	美唄市の都市像	4
2	目指すべき職員像	5
III	能力要件及び能力開発の基本的視点と展開	
1	目指すべき職員像実現のための能力要件	6
2	基礎能力及び職位別能力要件	9
IV	人材育成を支える仕組み	
1	人材育成・能力開発の基本的視点	12
2	人材育成・能力開発を支える仕組み	13
3	人事制度の推進	15
4	研修制度の推進	18
5	職場づくりの推進	21

I 人材育成基本方針策定の背景とその必要性

1 地方自治体を取り巻く環境変化と人材育成の必要性

今日、地方自治体を取り巻く社会情勢は急激に変化しています。少子高齢化社会の進展、人口減少時代の到来、保育や介護の社会化、安心や安全への更なる要求など、公共サービスへの新たな期待が寄せられています。また、地方分権一括法の施行、市町村合併の推進、広域自治体の見直しなど国と地方の関係も変化してきています。さらに、住民活動、NPO活動の活発化、多様な主体（住民団体、NPO、企業等）が公共を担う仕組みの登場など「官」と「民」の関係にも変化が見られます。今後は、住民の意欲と能力を積極的に生かした、住民と行政が協力して公共サービスを担う「新しい公共」の取組みが求められます。

しかしながら、地方自治体は依然として厳しい財政状況にあり、経営資源（人材、財源、情報など）に制約が加わってきています。

いずれの事柄も地方自治体の行政組織運営と深く関わっており、現在抱えている地域固有の課題と併せて、これからの地方自治体が積極的に取り組むべき課題として、「行政と多様な主体との協働による公共サービスの提供」「厳しい財政状況や大量退職にも対応できる行政運営体制の整備」「住民ニーズに対応した柔軟かつ機動的な組織編成」「透明性の確保と説明責任」が挙げられます。

本市がこれらの課題に積極的に取り組み、豊かさとゆとりを実感できる地域社会を実現していくためには、職員一人ひとりがこれらの課題に適切に対応できる能力を身に付けていくことが必要となります。そのために、職員の能力開発を効果的に推進する人材育成の諸制度を早急に整備し、「職員の能力を最大限に引き出す人事管理」や「職員に対する計画的な人材育成」についても取り組まなければならない重要な課題となります。

2 美唄市人材育成基本方針策定の目的

本市は、「食・農・アートが響き合う 緑のまち 美唄 ～市民のハーモニーで創る 美しき唄のまちを目指して～」を都市像とするまちづくりを進めています。

この都市像を実現するに当たっては、市民や職員などの人的資源、すなわち“人材”に依存するところが極めて大きくなります。

一方、昨今の本市の財政状況、地方分権社会の到来に伴う行財政改革の推進などを考えれば、安易に新たな人的資源を投入していくことは難しい状況にあると言えます。

そのため、職員の意識改革・能力開発を積極的に行うことで、限られた人員の中で一人ひとりの能力・可能性を十分に引き出し、活用していける中・長期的な方針を策定し、総合的な取組みを具体的に推進していくことが求められます。

「美唄市人材育成基本方針」（以下、「本方針」という。）は、職員一人ひとりの能力開発、意欲の向上を図ることで、その能力や可能性を引き出し、組織としての総合力を高めていくことを目的として策定したものです。

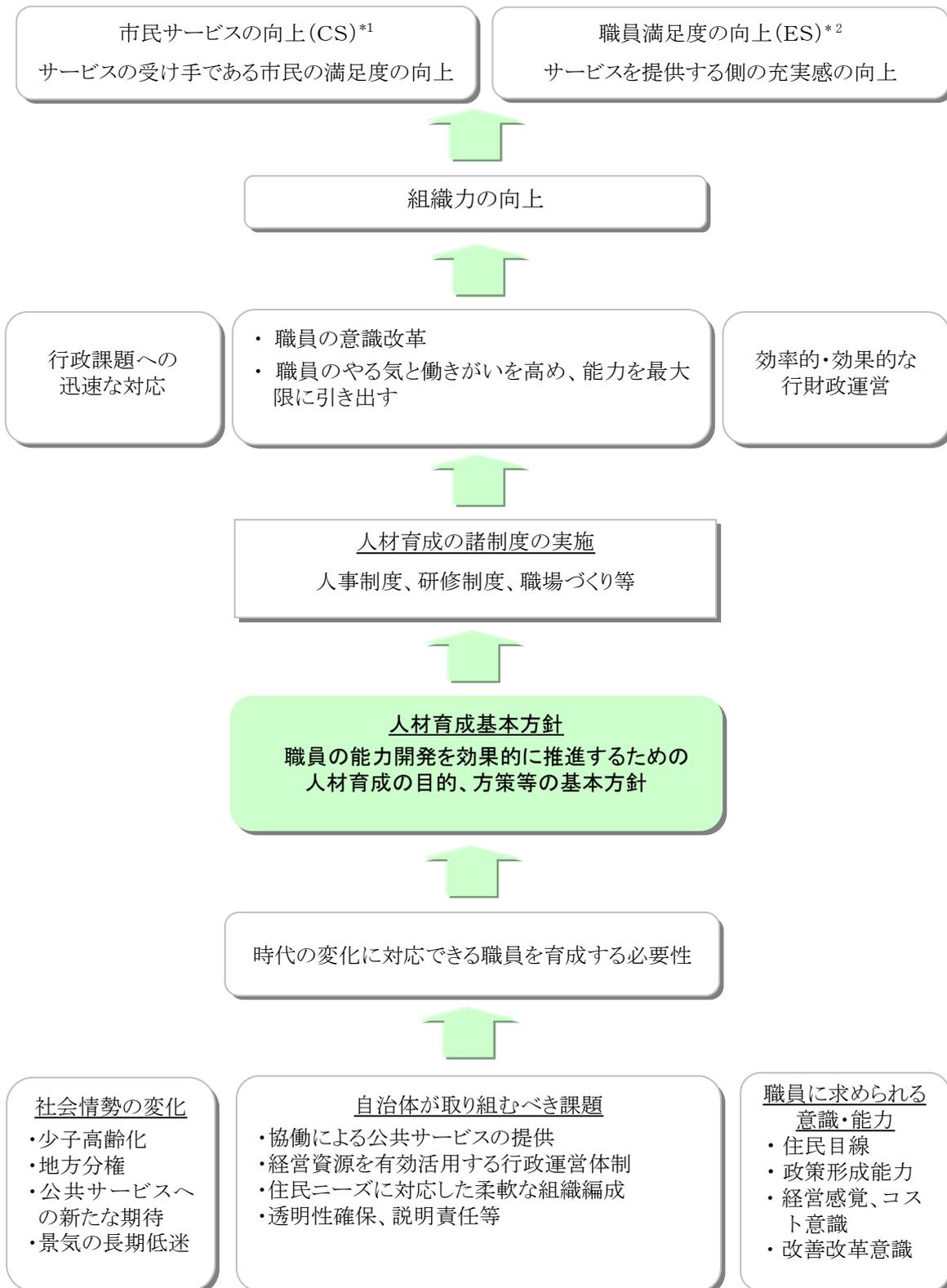
本方針は、“目指すべき職員像”や行動指針、取組姿勢を明らかにするとともに、職員の能力開発のための取組みを総合的な視点から定めることで、地方自治の新しい時代へ適切に対応することができる人材を育成するための指針となるものです。

3 人材育成推進体制の整備

本方針を着実に実践し、市が求める人材を組織内に多数養成していくためには、「職場環境の改善」や「人事管理等の改善」「研修の充実」が必要となるとともに、職員一人ひとりが意欲を持って自己啓発に取り組んでいくことが重要です。

本方針では、このような人材育成推進体制の整備についても示し、全庁的な取組みを推進していきます。

〈人材育成基本方針の位置づけ〉



*1 CS : Customer Satisfaction (顧客満足)

*2 ES : Employee Satisfaction (従業員満足)

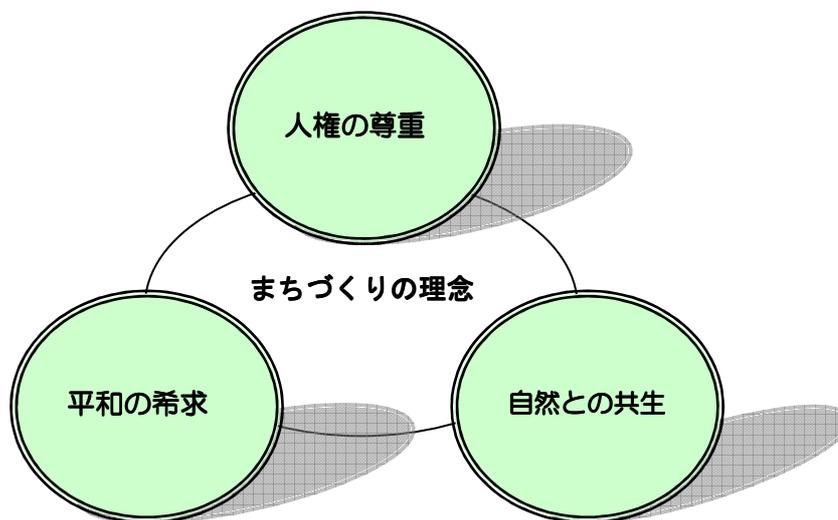
Ⅱ 美唄市の都市像と目指すべき職員像

1 美唄市の都市像

食・農・アートが響き合う 緑のまち 美唄

市民のハーモニーで創る 美しき唄のまちを目指して

(1) まちづくりの理念



(2) 施策の柱

- ① 人と情報が行き交いにぎわいが生まれるまちづくり
- ② 人と文化を育み交流が広がるまちづくり
- ③ 豊かな景観あふれるエコロジーなまちづくり
- ④ 誰もが健康でいきいきと暮らせるまちづくり
- ⑤ 安全で安心して住めるまちづくり
- ⑥ みんなで力を合わせるまちづくり

2 目指すべき職員像

人材育成の課題を踏まえ、美唄市の“目指すべき職員像”を

市民に対して	市民ニーズを理解し、市民目線・地域目線で行動する職員
仕事に対して	改善・改革意識を持ち、変化に柔軟に対応できる職員
組織・仲間に対して	組織目標とチームワークを重視し、組織の成果を考えた行動ができる職員
能力開発に対して	組織能力を高めるために、自らの専門能力向上に努め、お互いの知識を積極的に伝承できる職員

としました。

このような職員像を目標として、自らの能力開発に努め、活力のあるまちを創り上げようとする意欲あふれるプロフェッショナル集団を目指します。

以上のことから、美唄市の人材育成の基本テーマを

～新たな魅力と活力が響き合うまちを目指して～
市民と向きあい、改善・改革意識で新しいことに
スピード感をもって積極的にチャレンジする職員

とし、市が展開する能力開発、人事諸制度等の基本方針として位置づけます。

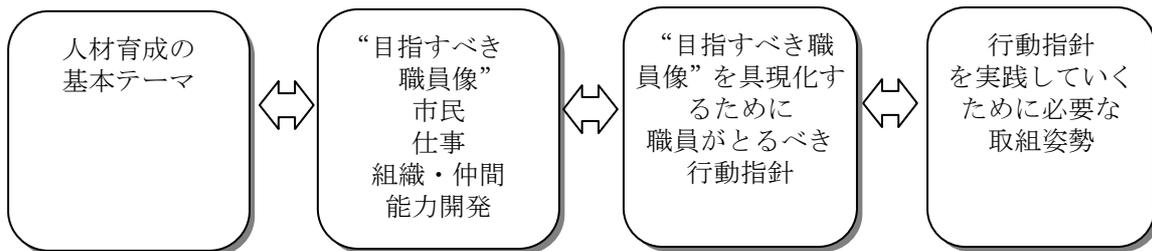
Ⅲ 能力要件及び能力開発の基本的視点と展開

1 目指すべき職員像実現のための能力要件

1-1 “目指すべき職員像”

市の人材育成の基本テーマである「～新たな魅力と活力が響き合うまちを目指して～市民と向きあい、改善・改革意識で新しいことにスピード感をもって積極的にチャレンジする職員」を目指し、“目指すべき職員像”を具現化していくため、具体的な行動指針と取組姿勢を定めていきます。

〈目指すべき職員像から、行動指針・取組姿勢への展開〉



職員は、あらゆる場面において、“目指すべき職員像”の実現に向けて、その行動指針に基づき、必要な能力を獲得していくように努めます。

さらに、市はそれを支援し、推進していくための仕組みとして、効果的な人事制度を導入していきます。

1-2 “目指すべき職員像”が有すべき能力・姿勢と役割

美唄市が目指す「市民と向きあい、改善・改革意識で新しいことにスピード感をもって積極的にチャレンジする職員」とは、具体的に次のような行動をとる職員を示します。

(1) 市民目線・地域目線で行動する職員

- ① 市民の立場に立つてものを考え、奉仕者であることを認識し行動する。
- ② 質の高い市民サービスを心がけ、市民満足度を高める。

(2) 改善・改革意識を持ち、変化に柔軟に対応できる職員

- ① マネジメント感覚を有し、改善・改革を心がけ、効率的に職務を遂行する。
- ② 厳しい財政状況に対応し、コスト意識を持ち職務を遂行する。

(3) 組織目標とチームワークを重視し、組織の成果を考えた行動ができる職員

- ① 組織全体として情報共有を図り、共通認識を深め、チームワークを重視して組織の最適化に取り組む。
- ② 組織内外の連携を強め、組織の一員であることを自覚し、組織での議論を深め目標達成にまい進する。

(4) 組織能力を高めるために、自らの専門能力向上に努め、お互いの知識を積極的に伝承できる職員

- ① 行政のプロとして迅速・正確な対応をとるための高い専門能力を身につける。
- ② 人材育成の意識を持ち、お互い協力して能力開発を計画的に実行する。

また、このような行動をとるために必要となる能力・姿勢について、次の表のとおり整理します。

表に示したような取組姿勢を持って、市民や組織のために行動するとともに、自分自身の能力開発に積極的に取り組む職員こそ、美唄市が必要とする職員と言えます。

〈目指すべき職員像を具現化する行動指針及び取組姿勢〉

基本テーマ	目指すべき職員像	行動指針	取組姿勢
<p>～新たな魅力と活力が響き合うまちを目指して～</p> <p>市民と向きあい、改善・改革意識で新しいことにスピード感をもって積極的にチャレンジする職員</p>	市民ニーズを理解し、市民目線・地域目線で行動する職員	市民の立場に立ってものを考え、奉仕者であることを認識し行動する。	<ul style="list-style-type: none"> ・真摯に市民の声を聞き、親身になって対応する。 ・丁寧でわかりやすい説明、毅然とした対応を心がける。 ・協調的な姿勢で働きかけ、ともに協力していく。
		質の高い市民サービスを心がけ、市民満足度を高める。	<ul style="list-style-type: none"> ・好感の持てる服装、言葉づかいで、明るく、親切、丁寧に対応する。 ・市民本位の考えに立ち、正確で迅速なサービスを提供する。
	改善・改革意識を持ち、変化に柔軟に対応できる職員	マネジメント感覚を有し、改善・改革を心がけ、効率的に職務を遂行する。	<ul style="list-style-type: none"> ・資源（人材、財源、情報など）をどのように使ったら最大の効果が生まれるかという視点から業務を行う。 ・費用対効果を意識し、継続的に改善・改革を実行する。 ・慣習、前例にとらわれず、新しいアイデアを提案する。
		厳しい財政状況に対応し、コスト意識を持ち職務を遂行する。	<ul style="list-style-type: none"> ・「時間はコストである」との認識のもと、限られた時間で業務を迅速かつ的確に処理する。 ・情報機器、情報を有効に活用し、効率的に業務を行う。
	組織目標とチームワークを重視し、組織の成果を考えた行動ができる職員	組織全体として情報共有を図り、共通認識を深め、チームワークを重視して組織の最適化に取り組む。	<ul style="list-style-type: none"> ・職場の仲間と積極的に話し合い、意思の疎通を図る。 ・組織の枠を越えて意見を交換し、連携して問題解決に取り組む。 ・周囲に対して進んで協力し、組織全体を考えた行動をする。
		組織内外の連携を強め、組織の一員であることを自覚し、組織での議論を深め目標達成にまい進する。	<ul style="list-style-type: none"> ・組織が掲げる目標を共有する。 ・職員個人の目標達成に努め、組織の成果につなげる。 ・組織目標を明確に理解し、部署を越えた広い視点で業務を進める。
	組織能力を高めるために、自らの専門能力向上に努め、お互いの知識を積極的に伝承できる職員	行政のプロとして迅速・正確な対応をとるための高い専門能力を身につける。	<ul style="list-style-type: none"> ・能力開発の機会を積極的に活かし、業務に必要な専門的知識を習得する。 ・使命感、情熱、誇りを持って業務に取り組む。 ・スキルを高め、効率的に業務を行う。
		人材育成の意識を持ち、お互い協力して能力開発を計画的に実行する。	<ul style="list-style-type: none"> ・自ら学習する意欲を持ち、自己啓発に積極的に取り組む。 ・自らの知識やノウハウを積極的に組織メンバーに伝承する。

2 基礎能力及び職位別能力要件

2-1 基礎能力

“目指すべき職員像”を具現化するための行動指針・取組姿勢は、美唄市が独自に求める能力となりますが、この他にも、自治体職員として、あるいは社会人・組織人として当然有していなければならないものとして、「社会人としての基礎能力」と「公務員としての基礎能力」があります。

(1) 社会人としての基礎能力

社会人として、また、組織人として基礎となる能力としては、次のようなものを挙げることができます。

- ・ 接遇能力（笑顔、人間味あふれる対応、言葉づかい、挨拶、電話対応など）
- ・ 基本的な組織コミュニケーション能力（「報告・連絡・相談」、文書表現・作成など）
- ・ 職場の環境整備（無駄の排除、整理・整頓など）に関する知識や実行力

(2) 公務員としての基礎能力

公務員として備えるべき基礎能力としては、次のようなものを挙げるすることができます。

- ・ 地方自治制度全般、公務員としての服務・規律などに関する知識（地方自治法、地方公務員法など）
- ・ 法律等の知識を踏まえて、自ら政策を立案していく能力（政策立案能力・政策法務能力）
- ・ 情報公開、個人情報保護、行政手続などに関する知識

2-2 職位に応じた役割と行動

職員には、職位とそれに応じた役割が与えられます。与えられた役割を認識し、その役割に応じた適切な行動をとることが求められます。

(1) 一般職員の役割

組織や上司からの働きかけを待つ“受身の姿勢”では、自己の能力開発はできません。他人事と感ずることなく、職員自らが積極的に取り組む必要があります。「自ら変わる」という意識や「変わらなければならない」という危機感を常に持ち、自己啓発に努め、心身の健康を維持しながら職員同士が切磋琢磨し、相互に啓発し合う職場風土を築いていくことが大切です。

① 一般職員

一般職員は、行政サービス活動の自立的推進者として、職務の遂行に必要な専門知識を有し、担当業務を正確かつ迅速に推進する。また、組織の一員として課の課題を認識し、その課題解決に向けて積極的に協力する。

② 主任級職員

主任級職員は、係長の指示のもと、係内メンバーと目指す方向性を共有し、現場において専門的な知識を発揮し質の高い市民サービスの遂行を実現する。また、監督職への育成・準備期間と位置づけ、若手職員の指導及びサポートを行いつつ、係内メンバーと共に、効率的な業務の遂行を実現する。

(2) 監督職の役割

監督職は職場のリーダーとして、部下や同僚と協力して、与えられた業務を効率的・効果的に進めるとともに、良好なコミュニケーションが取れる職場づくりに努める必要があります。

① 係長・主査級職員

係長・主査級職員は、行政サービス活動のグループ運営者として、課長の指示のもと、係内メンバーと目指す方向性を共有し、集団での円滑で効率的な事務事業の遂行を実現する。また、専門的知識・技術の習得に努めるとともに、実務経験者として部下を指導育成する。

(3) 管理職の役割

管理職は組織の責任者として、組織に与えられた「人」と「仕事」に対する管理責任を負うものです。

すなわち、部下の育成は管理職にとって重要な役割であり、仕事を通じて指導・育成

するとともに、学習する職場づくりに努めることが大切です。また、組織の方針を明確に示し、その達成に向けて部下を動機付け、組織の活力を最大限に高めていく役割を担います。

① 課長補佐・主幹級職員

課長補佐・主幹級職員は、課の統括者である課長を補佐し、課の業務を包括的に調整するとともに、課長と課員との伝達役としても、組織力を最大限に発揮させ施策遂行を実現する。また、所属長との連携の下、時には自らの判断をもって計画的な事業の推進を実施する。

② 課長級職員

課長級職員は、課の統括者（市政の政策立案・執行の第一義的責任者）として、市政方針に基づき課の目標を明確に示し、強いリーダーシップにより組織力を最大限に発揮させ施策遂行を実現する。また、所属職員一人ひとりの能力を的確に把握し、日常の業務を通して指導育成を行い適切な職場運営を実現する。

③ 部長級職員

部長級職員は、部の統括者（市政の経営者）として、総合的・長期的な視点に立って、市政全般に対する政策評価と政策議論に参画し、市政方針を実現する。自部門の政策課題に対して、組織力を最大限に発揮させ政策遂行を実現する。

IV 人材育成を支える仕組み

1 人材育成・能力開発の基本的視点

市の人材育成・能力開発を推進するための具体的な仕組みづくりに当たっては、次のことを基本的な視点とします。

(1) 効率的・効果的な行政運営に役立てるため、職員のやる気を高め、個人の能力を最大限に引き出す仕組みとする

増大する行政ニーズに対して、限られた人材で対応していくためには、職員が相互に協力し合っていくとともに、一人ひとりがその持てる力を最大限に発揮できる仕組みを創り上げることが必要です。

職員のやる気を高め、個人の能力を最大限に引き出し、効率的・効果的な行政運営に役立つ人事の仕組みを目指します。

(2) 職員一人ひとりの能力・個性を活かし、職員の自己実現・成長の欲求を満たすとともに、全体として、組織力を高める仕組みとする

“目指すべき職員像”を具現化するための能力要件は多岐にわたります。また、職員一人ひとりの能力・個性、価値観も多様です。

人材育成の基本は、職員一人ひとりの能力・個性を活かしながら、組織目標と個人目標を合致させ、全体として組織力を高めていくことにあります。

(3) 積極的チャレンジを可能とし、それに応える仕組みとする

変革の時代を迎え、地方分権が進展する中、地方自治体にも地域間競争や自己決定・自己責任の組織運営が求められています。このような時代においては、新たな課題を発見し、積極的にチャレンジしていく意欲を持った職員の養成が必要であり、また、このような職員が正當に評価される仕組みや制度も、併せて構築していくことが求められています。

2 人材育成・能力開発を支える仕組み

2-1 人事制度

“目指すべき職員像”を実現し、また、そのために必要な能力の向上を図るためには、体系的な仕組みづくりとその適切な運営が重要となります。

【人事制度】

人事制度は、適材適所の人材配置の実現を基本とし、人事上の処遇や評価基準を明らかにすることで、透明性、公正さを持った運営を行わなければならない、職員の向上心を高める制度であることが求められます。

【研修制度】

職員の能力開発の基本は、職員一人ひとりの自発的・積極的な取り組みが主体ですが、能力開発の各段階において、必要とされる研修の機会を提供し、個人の持つ能力を最大限に引き出していくための人事制度と連携した「研修制度」の運営が不可欠となります。

【職場づくり】

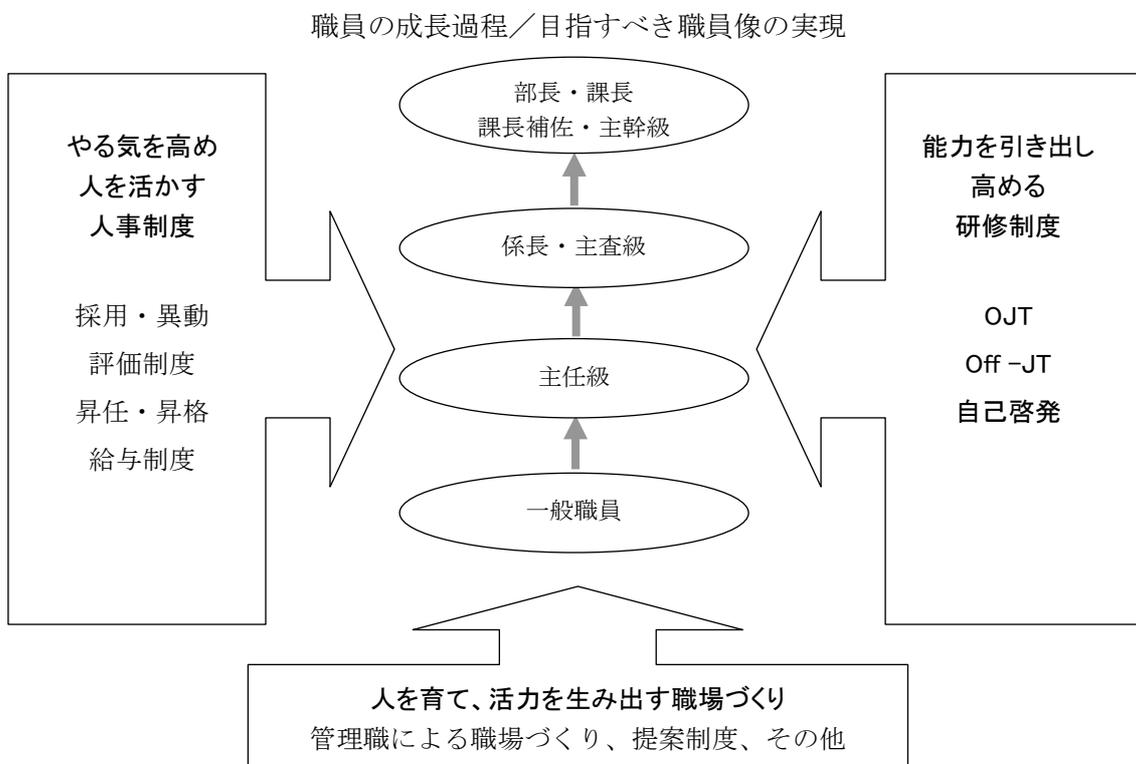
活力に満ち、能力開発意欲を醸成していける環境、すなわち、職場における様々な場面を人材育成のために活用していくような人が育ちやすい職場風土を形成していくことが極めて重要となります。

この「人事制度」、「研修制度」、「職場づくり」を三位一体として、それぞれの施策を有機的に結合させ、展開することで、人材育成を効果的に進めていくことが必要となります。

2-2 人事制度の基本

市が進める「人事制度」では、人事制度、研修制度、職場づくりを総合的に展開していきます。このことにより、職員の採用から退職に至るまで、その成長過程に合わせたきめ細かな人材育成・能力開発を図ります。

<人事制度の基本>



3 人事制度の推進

人事諸制度の構築にあたっては、「職員のやる気を高め、個人の能力を最大限に引き出す」とともに、その努力や実績を適正に評価し、キャリアプランに応えることを基本に推進していきます。

3-1 採用・異動

(1) 職員の採用

新規卒者の採用については、柔軟な発想や創造性を持ち、諸課題に積極的に挑戦する意欲のある人材を採用していきます。さらに、地域を愛し、地域活動を積極的に推進する人材を確保するため、教養試験のみならず人物面も考慮した適性試験を実施するなど採用方法の検討を行い、より高い資質と意欲を有する人材を選抜していきます。

(2) ジョブ・ローテーション

組織力が高まるように、人材育成の視点から新規採用後 10 年程度はいくつかの異なる部門の計画的な異動を行います。

例えば、業務上の必要性から行われる人事異動・配置転換とは異なり、人材育成の視点から福祉部門、事業部門等の様々な部門を一定の期間で異動・経験させ、業務全般の幅広い視野や知識の習得、適性の発見、業務のマンネリ化の防止、庁内の人的ネットワークの形成、情報の共有化などを図ります。

① 若年層のジョブ・ローテーション

バランス感覚のある職員を育成するため、個人の年齢や経験などを踏まえた上で、異なる分野の業務を一定期間内に経験させるジョブ・ローテーションを確立します。

また、その期間に職員の適性や能力を把握し、職員のみならず組織にとっても有益となるよう、把握した情報を人事管理に活用していきます。

② 中間層の異動サイクル

若年層のジョブ・ローテーションに引き続く、中間層の異動サイクル及び人材活用方法を検討していきます。

(3) 適正配置

管理職員・専門職員等の所管分野を整備することにより、職員の能力を最大限に活用できる適材適所の人事配置を検討していきます。

3-2 評価制度

(1) 人事評価制度

職員の能力や実績を重視した人事管理を実施していく上で、人事評価は必要不可欠な制度です。

職員の能力、勤務実績をより正確に把握・評価し、その結果を踏まえて、年功にとられない公正な処遇を実現するとともに職員の意欲向上を図り、能力開発に活かすための効果的な「人事評価制度」を構築・導入します。また、評価結果に関しては、職員の能力開発、人事異動や配置管理などの人材育成に活用し、処遇への反映についても検討していきます。

(2) 目標管理*制度

人事評価制度の中に業績評価を行う仕組みとして「目標管理制度」を構築、導入します。期首に職場で達成すべき目標を定め（目標設定）、その目標達成に向けて進行管理を行い、目標の達成度を評価（業績評価）していきます。この「目標管理制度」を新たな人事評価制度の仕組みの一つに活用します。

*目標管理

正しくは「目標による管理」(Management by Objectivities and Self control) といい、本来は組織管理のためのツールであるが、ここでは人事評価制度の中で、目標を設定しその達成度を評価する「業績評価」を表す言葉として、敢えて「目標管理」(狭義の目標管理)と呼び、本来の意味(広義の目標管理)と分けて用いている。

(3) 自己評価

人事評価制度（目標管理制度を含む）の運用に際しては、上司からの一方的な評価を受けるのではなく、自己の職務に対する達成度、職務遂行能力について、自らの行動を振り返り、評価する「自己評価」を取り入れます。この「自己評価」を行うことで、自分自身の能力を客観的に把握し、以後の能力開発へとつなげます。

(4) 育成面談

人事評価制度（目標管理制度を含む）の運用に際しては、上司と部下が面談を行い、今期の業務の確認や人事評価の結果をフィードバックすることで、上司と部下のコミュニケーションの円滑化を図り、信頼関係を築いていく「育成面談」を実施します。

3-3 昇任・昇格

(1) 評価結果の昇任・昇格への活用

人事評価結果の昇任・昇格等への活用について検討します。

(2) 希望降任・降格制度

職員の意欲向上と健康の保持を図り、組織の活性化を図ることを目的として希望降任・降格制度を研究していきます。

希望降任・降格制度により、本来の職責を果たすことが期待でき、メンタルヘルスケアについての充実を図ることも期待できます。

(3) 女性の管理・監督者への登用

地方公務員法における職員の任用基準である「勤務成績や能力の実証に基づくこと」という公平原則の立場を堅持しつつも、女性職員のチャレンジ精神を高揚させ、女性の管理・監督者への登用や意思決定の場への幅広い参加の促進など職域の拡大にも積極的に取り組んでいきます。

4 研修制度の推進

地方公務員法第 39 条は、「職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。」と規定しています。このことは、職員には研修を受ける権利があることと同時に、研修に積極的に参加することで、自らの能力を常に高めていく義務があるということでもあります。

“目指すべき職員像”を具現化するために、職員が積極的に研修の機会を活用し、その能力開発に努められる研修制度を推進していきます。

職員の能力開発の具体的手法である「研修」には、「研修の三本柱」と呼ばれる次の3つがあります。

- ① 職場において、上司・先輩等が仕事を通じて行う職場研修（OJT）
- ② 日常の職場を離れた所で実施する職場外研修（Off - JT）
- ③ 職員自身が公務員としての自覚に基づいて自発的に取り組む自己啓発

一般に「研修」というと、職場外研修が中心というイメージが定着しています。

しかしながら、職場外研修に参加することですべての能力開発が満たされるものではなく、自己啓発、職場研修のそれぞれの特徴を活かして、目指す能力獲得目標に応じた最も効果的な手法を選択していくことが必要です。

現在、研修については、職員研修計画に基づき、職階・経験年数・業務などにより個々の研修に派遣しています。また、研修受講の機会均等を図るとともに、職員一人ひとりにとって受講可能な研修の幅を広げるため、多くの派遣研修について公募制を導入しています。

4-1 職場研修

職場研修（OJT：On the Job Training）とは、職場において上司・先輩等が仕事を通して、また、仕事に関連させながら部下を育成・指導するものです。

職場研修は、日常的な職務に直結し、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るとともに、特別な経費を必要としないことから、能力開発においては、極めて有効な手法です。仕事を進める過程そのものが人材育成であるということができます。このように、日常の業務を通じて行う職場研修は研修の中心であり、管理・監督者の責任でもあります。

市では、職場研修を研修の重要な要素と位置づけ、効果的な職場研修が実施できるよう、

管理・監督者に対して職場研修(OJT)に関する研修を実施します。また、職場外研修(Off-JT)とともに一層の充実を図るため、職場研修マニュアルの整備等、職場研修(OJT)を推進するための基盤づくりに努めていきます。

4-2 職場外研修

職場外研修(Off-JT: Off the Job Training)とは、本来の職務から離れて講義を受けて知識を習得したり、討議等によって考え方を深めたりするもので、知識・技術を集中的かつ体系的に学習する効果があり、自己啓発や職場研修とともに能力開発における重要な手法です。(集合研修ともいう。)

また、他の職場や地方公共団体などの職員との人的ネットワークの形成の場として、互いに意識・啓発しあう機会ともなります。

職場外研修は、職員の間で定着しているところですが、今後は、職場や職員が求めている能力を育成するための研修ニーズを把握し、時代の変化に即応した効果的な研修機会となるよう研修の目的や内容を検討するとともに、一方的に与える研修から職員自身が参画していく研修を推進していきます。

(1) 高い専門能力を持った職員の育成

高度・専門的な能力等の向上を図るため、北海道市町村職員研修センターをはじめ、市町村職員中央研修所(市町村アカデミー)、全国市町村国際文化研修所(国際文化アカデミー)、国土交通省北海道開発局開発監理部職員研修室の実施する研修など多くの研究機関への派遣研修を進めます。

(2) 人事交流、北海道等への派遣研修の推進

高度な異体験の場を提供することを通じて、視野の拡大、専門的知識の習得、政策形成能力の向上を目指し、北海道等との人事交流や他の自治体などへの派遣事業を実施します。

(3) 異業種交流研修

市民ニーズの多様化に的確に対応するため、まちづくりに寄与する団体等の活動に参加することにより、公務員にはない感覚を習得することも必要とされています。そのためにも、異業種間との交流研修を進めます。

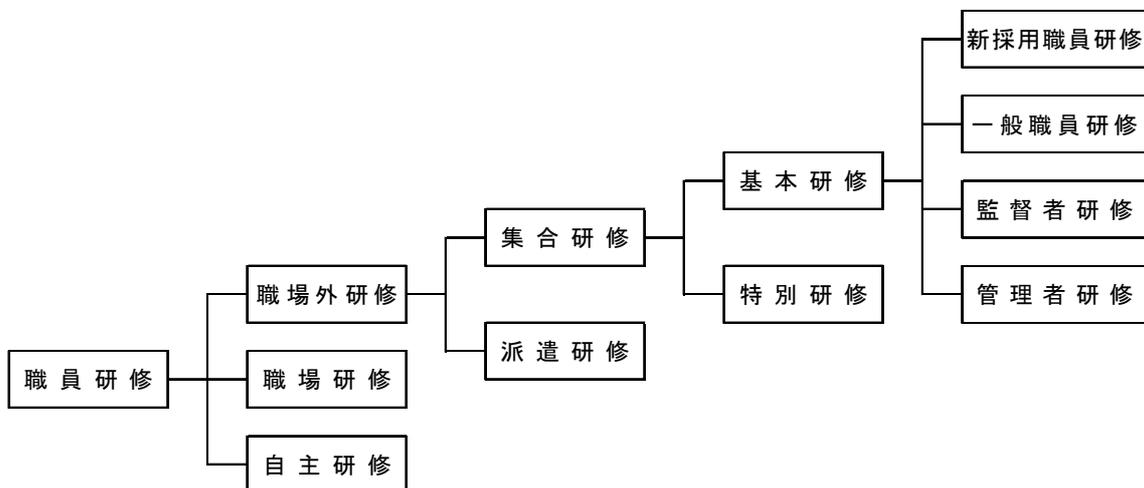
4-3 自己啓発

自己啓発とは、職員が自分の時間と費用により、自己の能力開発について主体的に取り組むことです。能力開発においては、職員一人ひとりの能力向上に対する意欲と主体性が重要であることから、自己啓発は人材育成の基本的な手法となります。

職員は、日常の業務を遂行することはもとより、常に自己の能力を最大限に引き出すため、継続的に自己啓発を行うことが求められます。

そのため、職員の主体的な自己啓発への取組みを推進するための組織的な支援を充実させるとともに、研修情報の提供などを通して、自己啓発支援の充実に努めていきます。

《研修体系図》



5 職場づくりの推進

人材育成の基本は、職員一人ひとりの主体的な取組みが基本ですが、その取組みを醸成していくのは、職場です。仕事を通じた人材育成・能力開発が行われるとともに、働くことが楽しくなるような明るい職場を形成し、一人ひとりのやる気を高めるような環境を創り上げていくことが、人材育成・能力開発を進める上で大きな柱となります。

「人を育て、やる気と活力を生み出す職場づくり」を全庁的な取組課題として推進していきます。

5-1 仕事を進める過程での工夫

(1) 目標による管理

「目標による管理」とは、組織目標と連動した個人目標を設定することにより、職員が組織目標を明確に意識し、主体的に目標の達成に取り組むことを促すマネジメントツールです。

組織目標や上位方針を受けて、職員と上司が協議した上で具体的な業務上の目標を設定し、その達成に向けて 計画 (Plan) - 実行 (Do) - 評価 (Check) - 改善 (Action) のマネジメントサイクルを回すことにより、組織の効率的・効果的な運営を図る仕組みです。

「目標による管理」を実践することで、組織の活力を高めます。

(2) 職場提案制度の充実

課内での担当業務における改善提案や、全庁的な職員提案制度をさらに充実させ、職員の多彩な発想を引き出し、組織に取り込むための仕組みづくりが必要です。そのため、改善提案や職員提案に対して積極的に対応するような職場づくりを推進していきます。

5-2 学習を促す組織文化づくり

(1) 学習成果等の発表の場の提供

各種セミナーの受講、自主研究会への参加などを通じて職員が学んだことを、上司や他の職員に報告、発表する場を設定します。このことで、知識や情報の共有化、発表する職員のプレゼンテーション能力の向上、他の職員への波及効果となるなど、組織の活性化につながります。

(2) 職員の意思決定の場への参加促進

職員が広い視野を持ち成長していくために、会議等の様々な意思決定の場への参加

機会の提供を推進していきます。

(3) 課内ジョブ・ローテーションの推進

課内においても人材育成に考慮し、職員一人ひとりを様々な業務に従事させ、個々の能力の向上を図ることが必要です。その一つの方法として担当業務のローテーションがあります。組織全体の人事異動に加え、課内ジョブ・ローテーションを活用することで、様々な人材育成や人材の活用を推進していきます。

5-3 管理職による職場づくりとその支援

職場において学習的風土を醸成するためには、職場を預かる管理職の理解と支援が重要となります。管理職は「学習的職場づくり」を自分の責務として、次のような役割認識を持つことが必要となります。また、そのような機能・役割を発揮しやすくするため、人事担当部門において支援策を講じます。

(1) 管理職の役割

- ・ 職場とのコミュニケーションを密にし、風通しのよい職場づくりに努める。
- ・ 職員の能力・適正を的確に把握し、事務分担の工夫などにより適正な職員の構成に努める。
- ・ 職員が研修に参加しやすい環境づくりに努める。
- ・ 自己啓発を促進するような学習風土づくりに努める。
- ・ 組織内における情報の共有化と専門性の向上に努める。
- ・ 仕事上の議論が活発に行われるような職場環境を整える。

(2) 人事担当部門の役割

- ・ 職員の自主申告や職務経歴などを十分考慮し、適材適所の人事配置を行う。
- ・ 各所属の管理・監督職と連携し、職員の人材育成を念頭に置いた人事管理に努める。
- ・ 人材育成を阻害する要因が認められる場合には、管理・監督職に是正を指導する。

5-4 相談体制の充実

個人の価値観の多様化に伴い、様々な支援や相談の受け皿が必要になってきました。

自己啓発、キャリアデザイン（人生設計）だけでなく、人事制度全般やセクシャル・ハラスメント、パワー・ハラスメント、心の健康など職員のための相談体制を整えていきます。

5-5 メンタルヘルスへの対応

近年、社会を取り巻く環境がますます複雑化・高度化し、職場内で不安、悩み、ストレスなど心の健康に不安を抱えている職員が増加する傾向がみられます。

メンタルヘルス対策については、管理職を対象にラインケア対策の研修を実施するとともに、管理職以外の職員についても研修の機会を提供することで、メンタルヘルス不調の予防や早期発見、適切な治療の支援に向けた職場環境づくりに取り組みます。

また、メンタルヘルス等の正しい知識の普及に努め、心の病の予防や発病時の的確な対応を図るとともに、長期休職者の職場復帰に向けたサポート体制の充実に努めます。

なお、専門医による「メンタルヘルスケア出張相談」については、現状の相談状況を検証し、必要に応じて相談体制の充実に取り組みます。